

**WYŻSZA SZKOŁA OFICERSKA WOJSK LĄDOWYCH
imienia generała Tadeusza Kościuszki**



**PUBLIC RELATIONS
INSTYTUCJI BEZPIECZEŃSTWA**

**Katarzyna Dojwa
Marek Bodziany**

Wrocław 2013

RECENZJA

**Prof. Jan Maciejewski
Dr Joanna Wardzała**

KOREKTA

Marek Bodziany

REDAKCJA TECHNICZNA

**Jerzy Pietrakowski
Marek Bodziany**

Projekt okładki

Marek Bodziany

© Copyright by Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej
Wojsk Lądowych imienia Generała Tadeusza Kościuszki

ISBN 978-83-63900-57-1

Sygn. WSOWL wewn. 133/2013

Druk i oprawa: Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała
Tadeusza KOŚCIUSZKI zam. Nr 120/2014r.....

Spis treści

WSTĘP	5
ROZDZIAŁ 1. GENEZA PUBLIC RELATIONS	12
1.1. Starożytne korzenie kreowania wizerunku	12
1.2. Rozwiązania z zakresu public relations w ujęciu historycznym	17
1.3. Ivy Lee jako ojciec nowoczesnego public relations	24
1.4. Meandry, kontrowersje i wypatczenia public relations	29
ROZDZIAŁ 2. PUBLIC RELATIONS WSPÓŁCZEŚNIE	38
2.1. Ewolucja public relations	38
2.2. W kierunku nowoczesnego public relations.....	41
2.3. Współczesne definicje i ich implikacje praktyczne	44
2.4. Usytuowanie public relations	52
2.5. Specyfika public relations instytucji publicznej.....	55
2.6. Public relations jako praca zawodowa? Charakterystyka profesji	60
ROZDZIAŁ 3. PRAKTYCZNE ASPEKTY PUBLIC RELATIONS	66
3.1. Utylitarny wymiar public relations i kręgi jego realizacji.....	66
3.2. Public relations a marketing, reklama i promocja.....	71
3.3. Public relations wewnętrzne.....	75
3.4. Komunikowanie zewnętrzne - media relations	79
ROZDZIAŁ 4. PUBLIC RELATION W ŚRODOWISKU WIELOKULTUROWYM ...89	
4.1. Wielokulturowość – wprowadzenie do public relations	89
4.2. Komunikacja międzykulturowa – zarys teorii dialogu kultur	94
4.3. Kulturowe uwarunkowania public relations	99
4.4. Bariery w komunikacji międzykulturowej jako ograniczenia public relations	103
ROZDZIAŁ 5. ZARZĄDZANIE KRYZYSAMI W ORGANIZACJI	109
5.1. Znaczenie pozytywnego wizerunku i jego utrata	109
5.2. Zarządzanie problemowe	110
5.3. Sytuacje kryzysowe: atrybuty i typy	112
5.4. Public relations w sytuacji kryzysowej	119
ROZDZIAŁ 6. WYBRANE ASPEKTY PUBLIC RELATIONS POLICJI	127
6.1. Specyfika public relations Policji.....	127
6.2. Public relation Policji w świetle badań i literatury przedmiotu	130

6.3. Priorytety działania Policji	134
6.4. Usytuowanie strukturalne zadań public relations w Komendzie Głównej Policji	138
ROZDZIAŁ 7. PRAKTYCZNE ASPEKTY POLICYJNEGO PR	144
7.1. Regulacje określające zasady prowadzenia media relations Policji.....	144
7.2. Praktyka pracy rzecznika	151
7.3. „Codzienne” PR Policji. Wybrane przykłady w świetle publikacji miesięcznika „Policja 997”	155
ROZDZIAŁ 8. CASE STUDY SYTUACJI KRYZYSOWEJ PR POLICJI W ŚWIETLE „OPOLSKIEJ AFERY TAŚMOWEJ”	164
8.1. Wpadki i wypadki wizerunkowe Policji	164
8.2. Pierwszy etap: upublicznienie taśm	169
8.3. Faza druga – „podniesienie” sprawy i kolejna „bomba”	172
8.4. Faza trzecia: nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn ...?!.....	174
8.5. Rozwiązanie problemu na szczeblu centralnym i regionalnym	176
ROZDZIAŁ 9. „WOJENNE” I „POKOJOWE”	
PUBLIC RELATIONS AMERYKAŃSKICH SIŁ ZBROJNYCH	179
9.1. Początki	179
9.2. Wojna w Zatoce Perskiej (1991).....	183
9.3. Medialny wymiar drugiej wojny w Zatoce Perskiej (2003 rok)	191
9.4. <i>Public Affairs</i> w siłach zbrojnych	198
ROZDZIAŁ 10 STRAŻ GMINNA (MIEJSKA) JAKO „CHŁOPIEC DO BICIA”?	207
10.1. Straż i strażnicy w mediach.....	207
10.2. Komunikacyjna funkcja strony internetowej. <i>Case study</i>	213
10.3. Miesiąc ze strażą miejską.....	225
ZAKOŃCZENIE	230
BIBLIOGRAFIA	235

WSTĘP

Problematyka wizerunku i jego znaczenia we współczesnym świecie była i jest bardzo często podejmowana przez przedstawicieli różnych nauk. Kwestia komunikowania się organizacji z otoczeniem wydaje się być istotna zarówno z punktu widzenia ekonomii i zarządzania, jak i nauk społecznych: socjologii, politologii czy też nauk o bezpieczeństwie. Problematyka public relations wyrasta z praktyki życia społecznego, stąd też niebagatelne jest też jej znaczenie praktyczne – na cóż zdają się umiejętności lekarza, któremu nie ufa pacjent? Co po wysokich kompetencjach merytorycznych nauczyciela, którego nie potrafią zrozumieć i docenić jego uczniowie? Albo – wkraczając na obszar rozważań podjętych w niniejszej książce – jak Policja lub Straż Miejska ma wykonywać swoje zadania względem obywateli skoro traktują oni te instytucje jak wrogów i nie darzą ich zaufaniem? O ile zatem w przypadku organizacji rynkowych pozytywny wizerunek i efektywne public relations mogą przekładać się pośrednio na zysk i stratę o tyle w przypadku instytucji publicznych ten związek jest niepoliczalny. Nie oznacza to jednak mniejszej wagi i znaczenia efektywnej komunikacji oraz pozytywnego postrzegania przez społeczeństwo i jego grupy podmiotów publicznych. Wręcz przeciwnie – w państwie demokratycznym i w społeczeństwie obywatelskim – nabierają one kluczowego znaczenia.

Przygotowywanie książki mającej w tytule termin „public relations” natrafia na specyficzne trudności. I nie są to bynajmniej trudności związane z faktem braku literatury przedmiotu, badań, studiów i publikacji, które byłyby istotne z punktu widzenia powstającej pracy. W tym przypadku problem był odmienny – zarówno liczne publikacje obcojęzyczne, jak i ukazujące się w Polsce od początku lat 90. XX prace dotyczące zagadnień PR sprawiały, że problemem był raczej nadmiar literatury i źródeł. Prace Tomasza Gobana-Klasa, Krystyny Wójcik, Wojciecha Budzyńskiego oraz Jerzego Olędzkiego istotne i ważne, ciekawe i nadal aktualne stanowią bardzo istotną podstawę oddawaną do rąk Czytelnika publikacji. Gdyby samo zainteresowanie praktyków i teoretyków kreowania wizerunku wygasło wraz z nastaniem nowego milenium byłoby łatwiej sięgnąć po kluczowe pozycje i odnieść je do kreowania wizerunku oraz komunikowania się z otoczeniem poszczególnych grup dyspozycyjnych. Ale tak się nie stało. Nowe tysiąclecie wcale nie wiąże się z zanikiem, czy nawet ograniczeniem badań i studiów w tym zakresie, mało tego – pojawiły się prace odnoszące się także do kwestii PR w odniesieniu do interesujących nas instytucji bezpieczeństwa. Katalizatorem była tu z pewnością instytucjonalizacja nauk o bezpieczeństwie, łącznie teorii i praktyki właśnie w tym obszarze, wreszcie pojawianie się i penetracja nowych obszarów badawczych. Stąd też imperatyw sięgnięcia do szeregu prac, wybrania z tych star-

szych i z tych nowszych takich pozycji, które okazały się najistotniejsze, najważniejsze a nawet kluczowe.

Oddawana do rąk Czytelnika książka zamyka się w dziesięciu rozdziałach. W pierwszym rozdziale podjęto kwestie związane z historycznymi aspektami public relations. Było to o tyle istotne, że PR jako pewna sfera aktywności społecznej rodzi się wiele wieków temu. Wprawdzie trudno jest wskazać, kiedy dokładnie i w której części globu po raz pierwszy sięga się po tego typu działania, lecz można zaryzykować tezę, że czynią to ci, którzy sprawują władzę. Również później w historii nie zabraknie przykładów realizowania PR właśnie przez władców, decydentów, ich popleczników bądź też aparat administracyjny czy raczej quasi-administracyjny. Dla naszych rozważań będzie to fakt niezmiernie istotny – wszak korzenie PR wyrastają właśnie w sferze władzy i polityki – w sferze publicznej. Początek XX wieku przynosi wzrost popularności metod i technik PR w sferze pozapublicznej. Podmioty rynkowe chętnie sięgają po różne rozwiązania, które kiedyś były domeną rządzących – mało tego te rozwiązania modyfikują, wzbogacają, rozwijają. Nic więc dziwnego, że w kolejnych latach sfera publiczna w której PR *de facto* się narodził zaczął korzystać z mechanizmów i pomysłów wygenerowanych właśnie na płaszczyźnie rynkowej. To praktycy PR będą przyjmować zlecenia od rządów i partii politycznych, zasiadać w gremiach decyzyjnych, otrzymywać atrakcyjne finansowo kontrakty, ale też realizować pewne działania z hollywoodzkim rozmachem.

Kolejny rozdział odnoszący się do współczesnych wymiarów PR ma również w dużej mierze wymiar teoretyczny. Opisano w nim nie tylko „ery” jakim podlegała „działalność prasowa” ale także próbowano ująć procesualnie przejście od sytuacji w której aktywnością PR zajmują się poszczególne jednostki do stanu, w którym tego typu działania prowadzą złożone maszyny zatrudniające setki pracowników. O ile, dawniej specjalistami kreowania wizerunku byli faraonowie i kapłani, królowie i wodzowie, dostojnicy kościoła lub też politycy, o tyle współcześnie istnieje cała pula profesji związanych z public relations. W pierwszych polskich publikacjach odnoszących się do PR wskazywano na meandry definicyjne, a także na rozmaite rozumienia tegoż terminu. Zachowując świadomość faktu, że dwie dekady, które minęły od ukazania się tych prac wpłynęły na rozwój oraz różnicowanie się funkcji i zadań w jej obrębie, posiłkujemy się niekiedy właśnie pojęciami „relacji medialnych”, „kreowania wizerunku”, czy też „budowania renowy”, zamiennie zachowując świadomość ich współczesnego rozróżnienia na poziomie literatury przedmiotu. Ów zabieg stosujemy nie tylko po to, żeby odnieść się do wczesnych prac polskich ekspertów i autorytetów, ale aby zróżnicowanie w obrębie zadań, którymi zajmują się dziś specjaliści ds. PR nie zaciemniało obrazu, który chcemy nakreślić – sposobów komunikowania się z otoczeniem przez wybrane instytucje bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Na poziomie ogólnym istnieją dwa podstawowe ujęcia public relations. Jedno z nich przyporządkowuje je do mechanizmów promocji, po które sięga przedsiębiorstwo po to, aby lepiej i efektywniej komunikować się z podmiotami otoczenia. W owym Kotlerowskim ujęciu PR funkcjonuje obok innych instrumentów promocji w obrębie marketingu MIX, takich jak reklama czy sprzedaż bezpośrednia, różniąc się od nich swoim zakresem, sposobem prowadzenia, nakładami finansowymi, czasem realizacji itp. Jest jednak inne ujęcie, które z punktu widzenia podjętych tu rozważań wydaje się być atrakcyjniejsze i bardziej nośne badawczo. To ujmowanie PR, jako komunikacji jakiegoś podmiotu z kręgami jego otoczenia, czyli przekazywanie informacji rzetelnych i uczciwych, prawdziwych i zweryfikowanych – takich, które przyczyniają się do lepszego zrozumienia pomiędzy podmiotami. Stąd też w rozdziale trzecim zarówno odniesienie się do tego, jakie relacje wiążą PR z marketingiem i reklamą, jak i omówienie praktycznych aspektów prowadzenia tego typu działalności w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym.

Teoretycznie przyjmuje się, że we współczesnym świecie każda organizacja musi się efektywnie komunikować zarówno z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym. „Teoretycznie” ma tu duże znaczenie, wszak nie wszystkie podmioty posiadają wyodrębnione działy lub komórki organizacyjne odpowiedzialne za tego typu aktywność. Istnieją jednak sytuacje, w których działania komunikacyjne stają się obligatoryjne – są to sytuacje kryzysowe. Każda organizacja może i powinna przygotować się do potencjalnych kryzysów, które mogą mieć miejsce, niemniej nie każda to czyni. Reakcja na kryzys stanie się koniecznością wtedy, kiedy takie zdarzenie nastąpi. Stąd też w rozdziale czwartym omówiono teoretyczne i praktyczne aspekty sytuacji kryzysowych – wskazano, co może stać się kryzysem i jakie ścieżki rozwiązania trudnej sytuacji może wybrać organizacja. Owe rozważania teoretyczne okażą się istotne, gdy omówiona zostanie sytuacja kryzysowa mająca miejsce w Policji a także przedstawione zostaną działania prowadzące do jej rozwiązania.

Czwarty rozdział podejmuje problemy public relations w środowisku wielokulturowym. Przedstawiono w nim spectrum zagadnień komunikacji usytuowanej w środowisku wielokulturowym, które stało się faktem i nieuniknioną koniecznością świata tzw. *bez granic* opisywanego przez dwie klasyczne teorie: *globalnej wioski* – Marshalla McLuhana i *globalnej ekumeny kulturowej* – Ulfa Hanerza. Ów świat – mimo naturalnej siły utrzymania we względnej stabilności, narodowych składników kultury – staje się czymś naturalnym i rozszerza swój zasięg na wszystkie sfery życia społecznego, wszędzie tam, gdzie homogenizacja kultury zderza się z wielokulturowością, gdzie następuje naturalna dyfuzja kultur wynikająca egzogenicznych czynników, niezależnych od samego człowieka i organizacji. Mowa tu o pewnym uwikłaniu człowieka i organizacji w procesy zachodzące

w mega- i makro skali, czyli w procesy integracyjne, traktaty, pakt i umowy międzynarodowe, które stają się naturalnym przyczynkiem do podejmowania dialogu kultur, szeroko pojmowanej komunikacji międzykulturowej. To właśnie ona jest pierwotnym i zarazem koniecznym warunkiem symbiozy społecznej, to ona zdaje się nadawać ton interakcjom społecznym w obrębie grupy społecznej oraz stosunkom społecznym w relacjach międzygrupowych. Tak więc komunikacja międzykulturowa stała się narzędziem niezbędnym do podejmowania wyzwań z zakresu PR, w odniesieniu do heterogenicznego kulturowo środowiska organizacji formalnej (instytucji).

Kolejne rozdziały książki mają charakter praktyczny. W trzech z nich, na przykładzie jednej z instytucji bezpieczeństwa, prześlędzono działania z zakresu PR, zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego. Poświęcenie Policji – bo o niej tutaj mowa – aż tak wiele miejsce wynikało z kilku przesłanek. Pierwszą z nich była świadoma i intencjonalna polityka wizerunkowa tej grupy dyspozycyjnej, która prowadzona przez dwie dekady potrafi z formacji cieszącej się niskim poważaniem, szacunkiem i uznaniem uczynić podmiot wysoko oceniany przez społeczeństwo w kontekście profesjonalizmu, zaufania społecznego, efektywności. Drugą przesłanką jest chęć bliższego przyjrzenia się jednej instytucji i prześlędzienia rozwiązań, które mają w niej miejsce. Zdając sobie sprawę z tego, że rozważania odnoszące się do policyjnego PR można by było z pewnością pogłębić oraz rozszerzyć, starano się zaprezentować najbardziej charakterystyczne elementy, pokazać wybrane działania i formy aktywności, wreszcie przyjrzeć się instytucjonalnym rozwiązaniom w tym zakresie. Stąd też w rozdziale piątym książki omówiona została specyfika PR Policji, a także zaprezentowano wybrane aspekty wizerunku tej grupy dyspozycyjnej w świetle dotychczasowych badań i literatury przedmiotu. Następnie zaś próbowano prześlędzić jak funkcje komunikacyjne sytuowane są w priorytetach tej formacji, wreszcie na bazie schematu organizacji podjęto próbę omówienia rozmaitych zadań z zakresu PR, które ta instytucja obecnie realizuje. W rozdziale szóstym podjęto problematykę pracy policyjnego rzecznika, czyniąc to na bazie regulacji odnoszących się do tego stanowiska. Kwestie te potraktowano bardzo szczegółowo, gdyż w formacjach bezpieczeństwa zasady relacji medialnych mają charakter skodyfikowany i relatywnie sztywny, co oczywiście wynika ze specyfiki tych instytucji.

O ile kwestia pracy policyjnych oficerów prasowych wiąże się głównie z zadaniami media relations, o tyle w przypadku tak rozbudowanej terytorialnej i wyposażonej w potężne liczbowo zasoby kadrowe organizacji, ważne staje się także dbanie o relacje wewnętrzne. Ponieważ kwestia relacji wewnętrznych w Policji, ale także w innych grupach dyspozycyjnych społeczeństwa była omawiana już w innych publikacjach, tu ograniczono się jedynie do analizy zawartości periodyku branżowego funkcjonariuszy – miesięcznika „Policja 997”. Atrakcyjna forma

wizualna, wielowątkowa zawartość, ale przede wszystkim odzwierciedlanie w miesięczniku tego, „czym żyje” funkcjonariusz – to główne determinanty sięgnięcia po ten periodyk. Oczywiście zawartość magazynu można było analizować na różne sposoby – w tym miejscu kluczowe stało się jednak to, jak Policja prezentuje swoje wybrane działania funkcjonariuszom, jaki wzorzec osobowy funkcjonariusza promuje i upowszechnia, jak wreszcie podchodzi do różnego typu krytyki. Ostatni rozdział w bloku poświęconym policji (czyli rozdział siódmy książki) odnosi się do sytuacji kryzysowej, która miała miejsce w tej grupie dyspozycyjnej na przełomie wiosny i lata 2013 roku. Kryzys wybucha w jednej z komend wojewódzkich Policji, jego pikanteria i wielowymiarowość sprawiają, że bardzo szybko z poziomu lokalnego, czy regionalnego trafia on na poziom krajowy. Kryzys trwałby w sensie medialnym dzień, dwa, tydzień i po jakimś czasie nikt by o nim nie pamiętał, gdyby nie zaangażowanie w jego „podnoszenie” różnych podmiotów. Uważny czytelnik mógłby zadać pytanie o to, dlaczego z puli mniejszych lub większych wpadek wizerunkowych wybrano sytuację, która wiązała się ze sferą obyczajową, ludzką, niekiedy nawet prywatną? Czy zarówno Policja, jak i inne formacje bezpieczeństwa nie były wcześniej pod ostrzałem mediów z okazji bardziej „rutynowych”, „normalnych”, „tradycyjnych” wpadek jak choćby tych związanych z łapówkami, przekroczeniem uprawnień, stanem nietrzeźwości funkcjonariuszy? Z pewnością tak było. Uprzedzając kolejne pytania można także wskazać na relatywnie małą szkodliwość działania aktorów afery we wszystkich wymiarach – z wyjątkiem właśnie wymiaru wizerunkowego. Stąd też uważne przesłedzenie afery, próby – Czytelnik sam orzeknie czy udane – bezstronnego przyglądnięcia się działaniom aktorów, wreszcie zaprezentowanie rozwiązań (na różnych etapach) samej sytuacji kryzysowej przez Policję i jej przełożonych.

Policja jest grupą dyspozycyjną, której funkcjonariuszy spotykamy bardzo często, biorąc pod uwagę uprawnienia mandatowe, którymi dysponują przedstawiciele tej instytucji bezpieczeństwa wewnętrznego – niekiedy za często. Inaczej jest jednak w przypadku armii – jeszcze kilka lat temu widok żołnierza na ulicy nie był czymś rzadkim, obecnie w sytuacji profesjonalizacji polskich Sił Zbrojnych to formacja, którą zwykły obywatel widzi częściej w telewizji lub w centralnym punkcie miasta z okazji obchodów jakiegoś ważnego święta. Mundur, flaga, godło państwowe, patriotyzm i historia pełna chwały – to te wymiary, które tradycyjnie łączą się z armią. Do nich dokopywane są współcześnie profesjonalizm i nowoczesność. Nie te zagadnienia jednak omówiono w książce. Ponownie zachowując świadomość wagi i znaczenia powyższych kwestii, ale także ich relatywnie dobrego zaprezentowania w literaturze przedmiotu i rozmaitych publikacjach, skoncentrowano się na innych zagadnieniach, generalnie związanych z kreowaniem wizerunku amerykańskich sił zbrojnych, szczególnie w sytuacjach konfliktów zbrojnych. Za przyjęciem takiego rozwiązania przemawiał szereg rozmaitych przesła-

nek. Jedną z nich był profesjonalizm Amerykanów w tym zakresie, drugą – wieloletnie tradycje. Wybór Stanów Zjednoczonych nie był także przypadkowy – wszak to na terenie USA public relations ulegają instytucjonalizacji i faktycznej profesjonalizacji. Wieloletnie doświadczenia Amerykanów w tzw. PR wojennym będą pochodną sytuacji, w której izolacjonizm od tego, co dzieje się w innych częściach świata i rozwijanie własnej gospodarki były silnie zakorzenione w społeczeństwie i stąd też trzeba było wygenerować jakieś mechanizmy, które zdopingowałyby młodych ludzi do walki z bronią na innym kontynencie, nie zaś do koncentracji na rodzinie, bogu i karierze. Amerykański PR wojenny omówiono na przykładzie dwóch konfliktów w Iraku – z roku 1991, oraz 2003. Istotne w ich przypadku okazały się, używając nomenklatury słownej W. Jabłońskiego, rozmaite, zaaranżowane lub też plastycznie wykorzystane pseudowydarzenia, które z przekazów medialnych niejeden Czytelnik jeszcze pamięta. Rozdział ten kończą rozważania odnoszące się do specyfiki prowadzenia działalności PR w armii – Public Affairs. Public Affairs zostaje odniesione także do meandrów działania naszego wojska w dobie profesjonalizacji.

Wprawdzie tytuł książki wskazuje, jako przedmiot zainteresowań instytucje bezpieczeństwa, niemniej w szeroko rozumianym bezpieczeństwie kluczową rolę odgrywają także instytucje niemające w aktach normatywnych odniesienia do bezpieczeństwa, natomiast mające de facto na nie wpływ – straże gminne (miejskie). Tytuł rozdziału został sformułowany przewrotnie, gdyż wydaje się, że żadna z grup dyspozycyjnych nie dysponuje obecnie tak złym wizerunkiem jak ma to miejsce w przypadku niedoszłych „policji municypalnych”. Pomimo ustawy regulującej działalność straży lokalnych w Polsce, są one osobnymi instytucjami – działają w różnych gminach, w różnych społecznościach lokalnych, mają rozmaite priorytety i koncentrują się na różnych zadaniach. Wizerunkowi straży lokalnych przyglądano się przez pryzmat przekazów medialnych – zarówno tych, które pokazywały prospołeczne, pozytywne działania strażników miejskich i gminnych, jak i takich, które odsłaniały ich mankamenty i newralgiczne punkty. Następnie zaś przeanalizowano wybrane aspekty prowadzenia aktywności wizerunkowej przez straż w jednym miast wojewódzkich – we Wrocławiu.

Spectrum problemów związanych z public relations instytucji bezpieczeństwa jest z pewnością szersze, w obrębie komunikowania się tego typu organizacji z otoczeniem i kreowania ich korzystnego wizerunku istnieją pytania, na które z pewnością należałoby podjąć próbę odpowiedzi. Zachowując świadomość tego stanu rzeczy poprzestano na niektórych aspektach i wybranych casusach, planując w przyszłości powrót do rozważań i podjęcie próby odpowiedzi na rodzące się pytania.

Autorzy pragną wyrazić szczerze podziękowania recenzentom tomu: Panu Profesorowi Janowi Maciejewskiemu oraz Pani Doktor Joannie Wardzale, za poświęcony czas, trud oraz wnikliwe i zarazem cenne – merytoryczne uwagi.

ROZDZIAŁ 1.

GENEZA PUBLIC RELATIONS

1.1. Starożytne korzenie kreowania wizerunku

Wywieranie wpływu i zyskiwanie przychylności otoczenia jest celem nie tylko współczesnych, ale było nim dla przedstawicieli innych, minionych epok. Początki instytucjonalizacji PR sięgają końca XIX wieku, zaś za jego kolebkę uznaje się stany Zjednoczone. *Nie przypadkiem idea kreowania public relations pojawiła się w USA – pisze Jerzy Olędzki, wskazując na ówczesną demokrację i otwartość tamtego społeczeństwa¹. W tym państwie, stworzonym przez imigrantów z całego niemal świata, widziano potrzebę współdziałania z różnymi społecznościami, podejmowania prób godzenia sprzecznych interesów i sprzyjania demokratycznym przemianom, gdyż to one miały być siłą motoryczną rozwoju tego kraju². Natomiast w Europie Zachodniej działalność tego typu ulega rozpowszechnieniu dopiero w latach 60. XX wieku. W krajach Europy Środkowo-Wschodniej ten termin zaczyna być używany dopiero na początku lat. 90. XX wieku, w kontekście aktywności rzeczników prasowych władz centralnych oraz dużych organizacji gospodarczych³. Jeśli szerzej spojrzymy na problem, to nie sposób nie zgodzić się z innym autorem, który wskazuje, iż u podstaw stosowania public relations leży zasada demokracji oraz uznania praw człowieka jako konsumenta i obywatela⁴, aczkolwiek – zasadna byłaby zmiana w owym twierdzeniu i usytuowaniem obywatela przed konsumentem, gdyż to właśnie od działań o charakterze politycznym (publicznym) zdaje się zaczynać faktyczna historia public relations.*

Choć początki nowoczesnego public relations odnoszą się do XX wieku, a źródła poznawcze odnajdujemy w XIX wieku, warto podkreślić, że wcześniej istniały różne rozwiązania, które dziś moglibyśmy przyporządkować do tej dziedziny wiedzy. Rozwiązania te i strategie pojawiają się w różnych częściach globu, w rozmaitych formach, by z czasem ulec ewolucji oraz zróżnicowaniu przedmiotowemu i podmiotowemu. Niemniej, ich celem jest kształtowanie renomy poprzez uczciwe informowanie. Wiele znaczącym terminem jest dziś termin „marka”. Według definicji Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu, marka to: *wyróżniona nazwa, termin, symbol (tj. logo, znak towarowy, projekt opakowania) lub ich kom-*

¹ J. Olędzki, *O społecznym znaczeniu public relations w demokracji. Wprowadzenie*, [w:] J. Olędzki (red.) *Public Relations w komunikowaniu społecznym i marketingu*, Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Wyd. Aspra, Warszawa 2010, s. 11.

² *Ibidem*, s. 11.

³ I. Podobas, *Public Relations jako narzędzie kreowania wizerunku partii politycznych*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 39.

⁴ J. Karwulski, *Public relations (wybrane zagadnienia)*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 7.

*binacja stworzona w celu ułatwienia identyfikacji produktów lub usług jednego sprzedawcy/producenta w otoczeniu produktów lub usług producentów konkurencyjnych*⁵. Marka pozwala nam zidentyfikować dany produkt poprzez szereg znaczeń – informuje nas o jego jakości i gamie znaczeniowej jakie niesie jego użytkowanie⁶. Jednak początki znakowania danego produktu, czy szerzej – nadawania marki – miały jak najbardziej utylitarny, praktyczny charakter.

W starożytności zaznaczano na cegle nazwę jej wytwórcy – czyniono to po to, aby w sytuacji zawalenia się budynku wytwórca oferujący towar dobrej jakości mógł uniknąć blamażu⁷, konsekwencje „rynkowe” poniósł zaś ktoś, kto produkuje towar miernej jakości. O ile w tym przypadku mieliśmy do czynienia z „kształtowaniem renomy” podmiotu bądź, co bądź rynkowego, o tyle następny przykład sięga już do public relations politycznego. Otóż archeolodzy odnaleźli w Iraku odezwę, w której informowano rolników w 1800 r.p.n.e. o najnowszych metodach zbierania plonów, siania oraz nawadniania upraw. Cel owej odezwy był jednoznaczny – im więcej pożywienia produkowali dzięki innowacyjnym jak na owe czasy metodach tamtejsi rolnicy, tym lepiej jedli obywatele starożytnego państwa. Tym samym kraj stawał się bogatszy⁸.

Już w starożytnym Egipcie wysoko ceniono informację, czego dowodem są pozostałe na ścianach świątyń inskrypcje, w których także można odszukać informacje dotyczące uprawy roślin, ale również sposobów prowadzenia badań metodycznych czy sporządzania naparów ziołowych służących zdrowiu oraz urodzie⁹. Oczywiście to nie jedyne płaszczyzny prowadzenia działalności, którą realizowano w czasach historycznych. Innym, mającym wymiar materialny przykładem mogą być piramidy wznoszone przez faraonów, fora rzymskich cesarzy i łuki triumfalne zwycięzców. Były to materialne emblematy władzy, potęgi, zwycięstwa takie, których część przetrwała do czasów dzisiejszych. Istotne były zarówno same materialne emblematy działalności ludzkiej, jak i wszelkie działania tworzące otoczkę i towarzyszące Victorii, potężne budowle i katedry, ba – nawet zakaz zbliżania się do władcy usytuowanego na monumentalnym siedzisku w centrum potężnej sali. *Przekazywano w ten sposób prostemu, niepiśmiennemu ludowi pewną ideologię, potęgę, władzę, prestiż, szacunek. Otaczanie się pomnikami, olbrzymimi płasko-*

⁵ I. Bielski, *Współczesny marketing. Filozofia, strategię, instrumenty*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2006, s. 296.

⁶ Zob. W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wyd. Poltext, 2010. Por. P. Kotler, *Marketing, Northwestern University*, Warszawa 1994, s. 410-419.

⁷ G. Davies, R. Chun, *The use of metaphor in the exploration of the Brand concept*, „Journal of Marketing Management”, 2003, (19), s. 45-71, za: K. Korzeniewska, *Spoleczna rola organizacji jako kreatora kultury*, [w:] J. Olędzki, *Public relations w komunikowaniu...*, op. cit., s. 189.

⁸ Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, *Effective Public Relations*, wyd. 8, NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River 2000, s. 102, za: Fraser P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 27-28.

⁹ W. Madrys-Kowalska, *Manipulacja informacją. Public relations w organizacjach szczególnego ryzyka*, Wyd. Astrun, Wrocław 2008, s. 12.

rzeźbami oraz innymi działaniami sztuki, które niejednokrotnie przetrwały po czasy nam współczesne, było praktykowane w celu rozgłosu imion ich fundatorów i mecenasów. Dla tej samej przyczyny władcy starożytni budowali wielkie miasta, pałace pełne przepychu i bogactwa¹⁰. Sztuka, architektura, malarstwo oraz rzeźba miały, co najmniej podwójne funkcje – tworzenia tzw. miranda i credenda, czyli obiektów budzących zarówno podziw jak i ukazujących potęgę¹¹. Nie zawsze jednak sięgano jedynie po tego typu instrumenty. Wczesne zapisy hierograficzne w kulturze egipskiej i mezoamerykańskiej (Aztekowie, Majowie) składały się niekiedy z zapisków pokazujących określoną, ukierunkowaną i korzystną dla klasy panującej historię¹². Do kanonu dzisiejszego PR przejdą natomiast słowa mędrca Konfucjusza, którego uczeń zapyta o to, *co jest najważniejsze dla sprawowania władzy?*¹³. Wybitny myśliciel wskazał na dostatek żywności, silną armię, a także zaufanie ludu. Dopytywany przez swego podopiecznego, z czego można zrezygnować wskazał na jedzenie oraz armię. Skąd takie wybory i wskazanie, że bez zaufania ludu niemożliwe jest sprawowanie władzy? Otóż myśliciel uważał, że zawsze istniały osoby, które cierpiały głód, stąd też w pewnym stopniu istnienie takiej sytuacji nie dyskwalifikuje sprawowania władztwa. Armia zaś nie jest potrzebna zawsze – wszak są czasy pokoju i prosperity, kiedy wróg nam nie zagraża. Natomiast zaufanie ludu to warunek bezwzględny, obligatoryjny sprawowania władzy.

Działania związane ze świadomym kreowaniem wizerunku były podejmowane przez osoby sprawujące władzę już od początku kształtowania się *polis*. Ich przejawem były różne proste formy pozyskiwania przez możnych zaufania podwładnych. Stąd też wraz ze wzrostem oczekiwania społecznego, aby być „dobrze poinformowanym” nastąpiła profesjonalizacja aktywności zmierzającej do pozyskiwania opinii publicznej¹⁴. Ważna stała się nie tylko sztuka kunsztownego wysławiania się i budowania przekonującej wypowiedzi, ale także umiejętność przekonania do swych racji obywateli. Stąd też pomimo faktu, iż działania z zakresu PR możemy z powodzeniem odszukiwać w innych częściach globu, a także we wcześniejszych periodach, specyficzną kolebką public relations można uznać starożytną Grecję.

Formujące się od ok. VIII w.p.n.e. *polis* było podstawową formą polityczno-społeczną starożytnej Grecji. Tworzyła ją obwarowana aglomeracja miejska wraz z związanym z nią terytorium wiejskim. Posiadało ono skrupulatnie przechowywaną i przekazywaną tradycję jego utworzenia i mitologicznej postaci, która

¹⁰ I. Podobas, *op. cit.*, s. 39.

¹¹ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 13.

¹² Por. A. Pratkanis, E. Aronson, *Wiek propagandy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 17.

¹³ J. Karwulski, *op. cit.*, s. 7.

¹⁴ K. Wojcik, *Public relations. Jak pozyskiwać otoczenie i tworzyć dobrą opinię*, Warszawa 1992, s. 109.

odegrała w tym zasadnicze znaczenie: w przypadku Aten był to Tezeusz, Sparty – półboski Likurg. Jak się wskazuje *heros działał z inspiracji bożej, bo też polis uznawano za święty dar bogów*¹⁵. Bogowie też pełnili role patronów każdego z nich (Ateny – Atena; Korynt – Afrodyta). Ewolucja ku demokracji przekształcała bogów w protektorów królów i władców – w opiekunów wolnej społeczności¹⁶. Zarówno opiekuństwo ze strony boga, jak i uczynienie z niego założyciela czy patrona miało, zatem dla polis charakter symboliczny, tożsamościowy. Niosło za sobą szereg komponentów, którymi w kontaktach z innymi miastami-państwami charakteryzowali się ateńczycy czy koryntianie. Dodatkowo religia starożytnej Grecji – w pewnym sensie podobnie jak miało to miejsce w Rzymie – miała charakter integracyjny (święta i uroczystości), wiązała się z wykorzystaniem całego instrumentarium obrzędów i różnego typu budowli usytuowanych w centralnych punktach polis. Polis będące jednostką administracyjno-polityczną w specyficznym *locus* dla jego obywateli oraz niewolników, bardzo często było także agorą demokracji, ustroju, w którym prawo wypowiedzi i wyboru należało do jednostek, nie zaś jednostki. Będą to również miasta-państwa, w których z powodzeniem będą rozwijać się różne nauki: od tych mających charakter pragmatyczny i użyteczny, po te, które za *clue* swego poznania uznają poszukiwanie prawdy. To także miejsce rozwoju kultury i sztuki, ich emblematami staną się rzeźby, pomniki, ale i wiersze, poematy, sztuki teatralne. Sztuka wysławiania się, polemiki, rozmowy i przekonywania innych do swej racji mogła, a raczej musiała się rozwijać, gdyż od obywatela greckiego oczekiwano, iż będzie on zabierał głos w sprawach *polis* podczas zgromadzeń politycznych¹⁷.

U wielu starożytnych filozofów możemy upatrywać kwestie, które potem staną się istotne z punktu widzenia public relations. Na szczególne wyróżnienie zasługuje jedna postać – jest nią uczeń Platona, nauczyciel i wychowawca Aleksandra Macedońskiego oraz autor ponadczasowej „Polityki” – Arystoteles. W naszych rozważaniach, do miana najważniejszej pracy Stargiryty urasta „Retoryka”. To *de facto*, dość krótki, ale napisany w sposób klarowny i jasny *quasi*-poradnik. Główną ideą pracy jest przekazanie czytelnikowi idei, iż jedną z najważniejszych sztuk ówczesnego obywatela jest perswazja i sztuka skutecznego przekonywania¹⁸. Było to o tyle zasadne, że w ówczesnych *polis* duża część codziennego życia obywateli wiązała się z uczestnictwem w życiu społeczno-politycznym. Toczyło się ono na agorze, czyli rynku miasta stanowiącym specyficzne centrum publiczne, administracyjne czy religijne, a niekiedy handlowe, gdzie nie tylko przekazywano informacje i podejmowano decyzje, ale i manipulowano tłumem. (...) *w ten sposób*

¹⁵ J. Baszkiewicz, F. Ryszka, *Historia doktryn politycznych i prawnych*, PWN, Warszawa 1973, s. 22-23.

¹⁶ *Ibidem*, s. 22-23.

¹⁷ Por. A. Pratkanis, E. Aronson, *Wiek propagandy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 18.

¹⁸ A. Sikora, *Spotkania z filozofią*, Warszawa 1995, s. 69-82.

ludność Grecji uważała, że to ona w ramach demokracji decyduje o ważnych sprawach publicznych¹⁹. O ile Platon krytykował stanowisko sofistów za słowne sztuczki powodujące zamieszanie w umysłach młodzieży i wierzył w absolutną prawdę, którą można poznać i docenić jedynie dzięki studiom filozoficznym, o tyle Arystoteles uzgodnił w „Retoryce” poglądy swego mistrza z poglądami sofistów. Dla Arystotelesa celem perswazji jest komunikowanie określonego punktu widzenia lub stanowiska. Sofiści sądzili, że do odkrycia istotnych faktów potrzebna jest perswazja. Arystoteles uważał natomiast, że wiedze można osiągnąć tylko posługując się logiką i rozumem. Niestety zdaniem Arystotelesa, nie każdy jest zdolny do jasnego rozumowania na dowolny temat. Sztuka perswazji potrzebna jest do przekazywania prawdy osobom mniej lotnym w taki sposób, by mogły dojść do właściwych wniosków²⁰.

Za prototyp public relations bliskiego propagandzie władzy²¹ można uznać aktywność Siminidesa oraz Pindara. Owi twórcy na zlecenie pisali wówczas utwory tym wszystkim, którzy chcieli za pomocą słowa wpłynąć na poglądy innych ludzi²². Grecja i sofisci - uzupełnić. Starożytność postrzegamy nie tylko z perspektywy demokratycznej, pluralistycznej, obrzędowej i rozmiłowanej w sztuce Hella- dy. To także Imperium Romanum, z jego zmianami polityczno-ustrojowymi, okresem królestwa, pryncypatu, cesarstwa. W Rzymie na plan pierwszy wysuwają się wartości nieco inne, inne będą też drogi do nich prowadzące i środki mające je zapewnić. Stąd też mistrzami technik perswazyjnych byli także Rzymianie. Za szczególnego stratega i praktyka w tej dziedzinie uchodził Juliusz Cezar, który to w obliczu zbliżającej się bitwy zabiegał o poparcie społeczeństwa za pomocą publikacji i przedstawień scenicznych²³. Przeszedł on nie tylko do historii powszechnej, jako wybitny strateg i cesarz o znaczących osiągnięciach, ale stał się obecny na łamach historii public relations, jako autor krótkich i wyczerpujących powiedzeń (*Vox populi, vox Dei*²⁴; *Veni, vidi, vici*²⁵)²⁶.

W roku 59 n.e. powstają *Acta Diurna* (Wiadomości Dnia). Są to pierwsze, mające charakter pisemny i regularny wiadomości, których celem jest informowanie społeczeństwa przez władze.

Także w Rzymie powstaje napisany Gaiusa Suetoniusa Tranquillusa cykl biograficzny dotyczący żywotów cesarów. Jak się wskazuje szczególne zasługi

¹⁹ I. Podobas, *op. cit.*, s. 40.

²⁰ Por. A. Pratkanis, E. Aronson, *op. cit.*, s. 19.

²¹ T. Goban-Klas, *Public relations, czyli promocja reputacji*, Wyd. Alma Kadragic, Warszawa 1997, s. 48.

²² Izabela Podobas, *Public Relations jako narzędzie kreowania wizerunku partii politycznych*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 40.

²³ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 28.

²⁴ *Głos ludu głosem Boga*.

²⁵ *Przybyłem, zobaczyłem, zwyciężyłem*.

²⁶ T. Goban-Klas, *Public relations...op. cit.*, s. 47.

przypisywał on Tytusowi, którego to żywot miał charakter generalnej pochwały. Nie był to jedyny przykład, kiedy to słowo pisane było wykorzystywane w działaniach public relations. Takie zastosowanie miały także „Georgiki” Wergiliusza, na specjalne zlecenie cesarza Augusta zachwalające uroki życia na wsi²⁷. W ten sposób władca próbował zachęcić mieszkańców do opuszczenia zatłoczonego Rzymu i przeniesienia się na wieś²⁸.

1.2. Rozwiązania z zakresu public relations w ujęciu historycznym

Wraz z upadkiem Cesarstwa Rzymskiego oraz antycznego świata, Europa wkracza w wielowiekowy okres epoki teokratycznej, związanej z prymatem na tym terenie religii monoteistycznej, którą jest chrześcijaństwo. Zarówno w obrębie tronu i korony, jak i krzyża będą pojawiać się praktyki, działania, inicjatywy, które będziemy mogli łączyć z public relations. W literaturze przedmiotu wskazuje się na średniowieczny przykład Grzegorza z Nazjanzu, autora wielu listów, poematów dogmatycznych, moralnych i historycznych. Czyny władców i ich bohaterstwo, historię rodów, a także tworzonych się z czasem państw zaczęli opisywać wynajęci pisarze, tacy jak Gall Anonim czy Wincenty Kadłubek²⁹. Z kart ich prac potomni dowiedzą się nie tylko o walecznych czynach i mądrych decyzjach politycznych władców, ale usłyszą także o swojej ubarwionej, ubaśnionej i przepelnionej alegoriami historii. Za specyficzne, bądź też kontrowersyjne działania z zakresu PR można uznać choćby powstanie i publikację słynnej pozycji „Młot na czarownice”, gdzie zaprezentowano swoistą „instrukcję obsługi” postępowania z osobą posądzoną o czary, albo też sławetnego „Księcia” autorstwa Niccolo Machiavelli, gdzie autor wykładał meandry sprawowania władzy i utrzymywania posłuchu przez władzę.

Czego uczył nas Machiavelli? Sięgnijmy po kilka cytatów z jego najbardziej znanego dzieła. Pierwszy z nich to klasyczna, najpopularniejsza wypowiedź Machiavellego: *Trzeba więc być i lisem by poznać sidła i lwem, by pokonać wilki*³⁰. Możemy ją interpretować, jako łączenie różnych umiejętności i kompetencji. Kolejna odnosi się do ogólnej zasady public relations: *(...) zawsze bowiem, nawet gdy najsilniejsze posiadasz armie, musisz mieć przychylność mieszkańców, by wejść do ich kraju*³¹. Nawet, jeśli przyjmujemy, że siłą najefektywniej jest podbić obce państwo, okaże się, że jego utrzymanie w dalszej perspektywie wymaga jednak zaangażowania, poparcia, akceptacji dla nowej władzy ze strony jego „rdzennych” mieszkańców. Czy w XX wieku nie znajdziemy szeregu przykładów po-

²⁷ I. Podobas, *op. cit.*, s. 41.

²⁸ T. Goban-Klas, *Public relations...op. cit.*, s. 48.

²⁹ I. Podobas, *op. cit.*, s. 41.

³⁰ N. Machiavelli, *Książę*, tłum. Anna Klimkiwicz, Wyd. Zielona Sowa, Kraków 2006, s. 76.

³¹ *Ibidem*, s. 18.

twierdzących słusność tych słów? Dla władcy istotne jest nie tylko poznanie metod i technik sprawowania władzy w sposób operacyjny, ale i samodzielne uczenie się na porażkach i zwycięstwach poprzedników. Ale to nie wszystko, wybitni poprzednicy, ważne nazwiska z historii mogą także mieć dla współczesnych istotny wymiar wizerunkowy. Oddajmy głos teoretykowi i praktykowi polityki: (...) *mądry człowiek zawsze powinien podążać drogami utartymi przez wielkich ludzi i naśladować najbardziej z nich doskonałych, tak, aby – jeśli własną cnotą im nie dorówna – chociaż po części sławy ich użył (...)*. (s. 31). W tej samej tematyce pozostaje inna wypowiedź: (...) *Książę powinien czytać historię i zważać w niej na czyny ludzi wybitnych – zobaczyć, jak prowadzili wojny, zbadać przyczyny ich zwycięstwa i klęsk, [po to] by móc jednych uniknąć, drugie naśladować (...)*³². Kolejny cytat wkracza w obszar psychologii społecznej i wiąże się z panowaniem nad ludzkimi zachowaniami. Jak pisze autor „Księcia”: *Ludzie bowiem, gdy doznają dobra od tego, od kogo zła się spodziewają, czują się zobowiązani względem swego dobroczyńcy (...)*³³. Czytelnikom oburzonym poglądami Machiavellego można polecić strategię działania zastosowaną w Chinach, opowiedzianą przez chińskiego oratora Han Fei-tzu w III w.p.n.e. Książę Wu chciał podbić kraj Hu, stąd też poprosił swojego najbardziej zaufanego doradcę, aby ten argumentował publicznie, dlaczego Książę powinien zaatakować Hu. Doradca wykonał polecenia pana. Książę natychmiast skazał doradcę na śmierć, co było dramatycznym sposobem przekonania władcy Hu, że nie ma zamiaru napaść na jego państwo. Władca Hu został przekonany, rozbroił swój kraj. *Książę Wu natychmiast przypuścił niespodziewany atak i kraj Hu został zdobyty*³⁴.

U progu renesansu niemiecki cesarz Maksymilian I zaczyna oddziaływać na opinię publiczną. Czyni to na różne sposoby, zarówno słowem i znakiem, jak i symbolem. Pisemnemu przekazywaniu słowa poddanym służy wynaleziona przez Guttemberga czcionka i druk. Dzięki temu udaje się wysławiać królewski ród i rodzinę Maksymiliana, kreować wizerunek rządzącej i wspaniałej dynastii³⁵. Druk pozwolił uruchomić całą maszynę kreowania potęgi władcy – tanie drzeworyty z wizerunkiem cesarza były doskonałym instrumentem promocji dynastycznej. Cesarzowi splendoru dodawały także monety bite dla upamiętnienia ważniejszych wydarzeń politycznych³⁶. Moneta opatrzona wizerunkiem władcy miała dodatkowy wymiar, gdyż przekazywała osobie posiadającą ją czytelny komunikat – władca to dla mnie indywidualnie coś wartościowego. Natomiast w przypadku

³²*Ibidem*, s. 65.

³³*Ibidem*, s. 48.

³⁴A. Pratkanis, E. Aronson, *op. cit.*, s. 118.

³⁵T. Goban-Klas, *Public relations...op. cit.*, s. 49.

³⁶J. Karwulski, *op. cit.*, s. 8.

upamiętniania na monetach różnego typu wydarzeń istotny okazywał się jeszcze jeden czynnik – przekazywania informacji o nich ówczesnym.

W 1609 roku w Niemczech zaczęto wydawać pismo kupieckie, stanowiące zaczątki komercyjnego public relations. Pismo to stało się forum wymiany informacji między kupcami i nabywcami ich towarów³⁷.

Jak już wskazywano, wydarzeniem istotnym z punktu widzenia początków PR było pojawienie się chrześcijaństwa, lecz musimy zachować świadomość, że w przypadku najprawdopodobniej każdej religii „aspekt komunikacyjny” ma istotny wymiar. Natomiast chrześcijaństwo w początkowym okresie ulegało popularyzacji poprzez dialog, kazania, bezpośredni przekaz wiary, listy do wiernych. *Brak korzyści, czy wręcz przeciwnie, świadome podejmowanie ryzyka z przyjmowaniem nowej religii, łącznie z możliwością utraty życia, służyło propagandowemu aspektowi nowej religii*³⁸. Z czasem chrześcijaństwo ewoluje, z religii prześladowanej staje się religią władzy. Ulega też zróżnicowaniu na katolicyzm, prawosławie oraz protestantyzm.

W przypadku każdego z nurtów można by było w bardzo szeroki sposób omawiać różne metody i techniki PR, jak choćby sam akt popularyzacji 95 tez M. Lutra i zawartość niektórych z nich, lub też obrządek eucharystyczny czy kwestie tworzenia ikon w prawosławiu. Niemniej w literaturze przedmiotu wskazuje się na to, że instytucją efektywnie przez lata korzystającą z rozmaitych rozwiązań PR był i pozostaje Kościół Katolicki. Zostawiając kwestie współczesnego wykorzystywania metod i technik PR przez Stolicę Piotrową i jej „lokalne” oraz „regionalne” oddziały, musimy wskazać na kilka niezmiernie interesujących rozwiązań z przeszłości. Wśród nich będą się sytuować same ceremonie związane z obrzędowością, sposób prowadzenia eucharystii, czy wreszcie kościelne budowle – ich kształt, rozmiar, usytuowanie, wystrój. Wspomniana już wcześniej zasada miranda i credenda jest do dnia dzisiejszego doskonale widoczna w sztuce sakralnej chrześcijaństwa - *wszak styl barokowy w architekturze miał stanowić wizualny dowód wielkości i potęgi Chrystusa na ziemi*³⁹.

W XVII wieku pod przewodnictwem papieża Grzegorza XV kościół założył kolegium propagandy (*Collegium Propagandum*). Celem było „wsparcie rozpowszechniania wiary”, czyli po prostu informowanie społeczeństw o zaletach tej religii⁴⁰. W obrębie polityki oraz religii pozostaje inna postać, która wpisze się nie tylko w ramy wydarzeń historycznych, ale dla współczesnych stanie się jednym ze sprawniejszych i efektywniejszych praktyków PR. Kardynał Armand Jean du Richelieu, jako pierwszy minister na dworze Ludwika XIII dbał o reputację swoją

³⁷ I. Podobas, *op. cit.*, s. 42.

³⁸ J. Karwulski, *op. cit.*, s. 8.

³⁹ T. Goban-Klas, *Public relations... op. cit.* s. 41.

⁴⁰ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 28.

oraz władcy. Wykorzystywał on do tego sponsorowaną przez siebie gazetę (Gazette), czasopismo wpływające na opinię publiczną, a także stworzył Academie Française, powołując do niej najwybitniejszych i cieszących się popularnością ludu pisarzy i literatów Francji. Skoro jesteśmy już we Francji, to warto wskazać na kolejny przykład. Jest nim działalność Ludwika XIV, który jeszcze za życia uzyskał przydomek „wielki”. O jego wizerunek dbali malarze, rzeźbiarze, literaci i poeci. Jego sławie służyła, zatem nie tylko aktywność i obecność takich wybitnych twórców jak Racine, Corneille, Moliere, ale także monumentalna architektura Wersalu⁴¹. Wraz z rewolucją w przeszłość odchodzi we Francji monarchia – jej miejsce zajmuje republika, zaś w miejsce jednej korony pojawia się szereg mających mniejsze lub większe zasługi w obalaniu poprzedniego systemu działaczy, aktywistów, polityków. Poprzednio do poddanych władca przemawiał z wysoka, teraz trybuna polityczna usytuowana zostaje pośrodku tłumu obywateli. Spektakularne przemówienia, wspólnotowe wydarzenia, afisze i plakaty oraz inne wydawnictwa, krótkie i przemawiające do wyobraźni hasła, czy nawet własny kalendarz – to tylko niektóre techniki, po które sięgają ówczesni przywódcy, aby oddziaływać na ludność. W okresie rewolucji, w systemie, który na sztandarach wyniósł hasła „Wolności, Równości i Braterstwa” poparcie *populi*, a raczej paryskiej ulicy będzie kluczowe, gdyż to ona będzie udzielać legitymacji tym, którzy będą w wyniku rozmaitych machinacji politycznych sprawować władzę. Z Francją pozostanie związany także inny wybitny wódz i strateg, w wielu krajach Europy uznawany za uzurpatora i dyktatora – Napoleon Bonaparte. Styl komunikowania Napoleona z różnymi podmiotami otoczenia był nacechowany *prostotą i zwięzłością, jasnością i wyrazistością*⁴². Ale nie tylko. Zapamiętajmy następującą wypowiedź wybitnego Francuza: *Świat jest ciekawy poznania najdrobniejszych szczegółów życia człowieka, który odegrał wielką rolę (...) wszystko w nim budzi zainteresowanie. Ludzie są bardziej ciekawi jego słabostek, niż skłonni do zgłębiania jego dobrych i złych przymiotów. Jeśli o mnie idzie, wystarczy, aby mówiono prawdę*⁴³. Stąd też nic dziwnego, że poza dokonaniem politycznym, to właśnie praktyka PR sprawia, że sytuujemy Napoleona na panteonie. *Napoleon rozumiał systematyczną konieczność kreacji swojego wizerunku.(...) Umiał w sposób planowy wpływać zarówno na żołnierzy, jak i na cały naród. Zdawał sobie także sprawę z propagandowego znaczenia dostarczania społeczeństwu informacji na temat własnej osoby(...)*⁴⁴.

Jeszcze wcześniej sprytem i pomysłowością wykazała się caryca Rosji Katarzyna Wielka. Pod koniec XVIII wieku Francuzi wierzyli, że ziemniaki powodu-

⁴¹ I. Podobas, *op. cit.*, s. 43.

⁴² *Napoleon. Maksymy*, pod red. M. Senkowskiej-Gluczek, L. Gluckiej, Warszawa 1983, s. 22. Zob. również w.: M. Senkowska-Gluck (red.) *Europa i świat w epoce napoleońskiej*, Warszawa 1988; A.G. Macdonnell, *Napoleon i jego marszałkowie*, Londyn 1992.

⁴³ *Napoleon. Maksymy...*, *op. cit.*, s. 26.

⁴⁴ I. Podobas, *op. cit.*, s. 43-44.

ją trąd, Niemcy wykorzystywali je jedynie, jako karmę dla więźniów oraz bydła, zaś rosyjscy chłopcy uważali, że są one trujące. Zmierając do uczynienia z tego warzywa składnika diety ludzi, władczyni nie sięgnęła po schemat polegający na informowaniu społeczeństwach o walorach żywieniowych kartofli – znając specyfikę swojego kraju ogrodziła ziemniaczane pola umieszczając ostrzeżenia zabraniające ich kradzieży⁴⁵.

Religia i polityka nie są jedynymi sferami, w których stosowano w czasach historycznych public relations. *Za mistrza public relations może uchodzić Casanova di Seingalt, uchodzący za wspaniałego kochanka i pogromcę niewieścich serc*⁴⁶. Opinia ta była pochodną jego sposobu życia, opisanego w dwunastotomowej biografii zatytułowanej „Historie mojego życia” (*Historia de ma vie*). Znajomość kobiecej psychiki oraz ponadprzeciętne umiejętności komunikacyjne, biegła umiejętność wpływania na ludzi, uczyniły w niego nie tylko wzór kochanka, ale także sprawiły, że stał się ikoną nawet wiele lat po swojej śmierci. *Był prawdziwym mistrzem kształtowania własnego wizerunku”, co realizował nie tylko poprzez wskazane powyżej umiejętności, ale także stosowny ubiór i pociągający wygląd. Ogromną wagę przywiązywał do tzw. pierwszego wrażenia uważając, że korzystne pierwsze wrażenie to połowa sukcesu*⁴⁷. To nie wszystko. *W mistrzowski sposób potrafił się „sprzedawać”, budzić zainteresowanie i wykorzystywać potrzeby innych ludzi stosownie do własnych zamierzeń – potrafił odnosić zwycięstwa w taki sposób, by zwyciężony miał wrażenie, że to on jest górą. I choć był i jest postacią kontrowersyjna, to z pewnością należy uznać go za bezdyskusyjnego mistrza w kontaktach międzyludzkich*⁴⁸.

Część historyków wskazuje na to, że po raz pierwszy terminu public relations w kontekście potrzeby jawności życia politycznego i obrony przed dyktaturą korporacji użył prezydent Thomas Jefferson w swoim inauguracyjnym przemówieniu do amerykańskiego Kongresu w 1807 roku⁴⁹. Oznaczałoby to, że sam termin pojawia się na początku XIX wieku w Stanach Zjednoczonych.

Natomiast pierwsze doświadczenia w amerykańskim public relations będą wiązać się z sytuacją, kiedy to późniejsze Stany Zjednoczone są jeszcze kolonią i pojawiają się na ich obszarze dążenia republikańskie. Koloniści usiłowali przekonać króla Jerzego III, że powinni posiadać takie same prawa jak Anglicy. Ówczesnym hasłem staje się wskazanie, że: *Opodatkowanie bez przedstawicielstwa to tyrania*. Po odrzuceniu przez monarchę żądań kolonistów łączą oni siły miecza i pióra. Samuel Adam organizuje wówczas Komitety Korespondencyjne w celu

⁴⁵ A. Pratkanis, E. Aronson, *op. cit.*, s. 220.

⁴⁶ J. Karwulski, *op. cit.*, s. 9.

⁴⁷ *Ibidem*, *op. cit.*, s. 9.

⁴⁸ *Ibidem*, s. 10.

⁴⁹ J. Olędzki, *O społecznym*, *op. cit.*, s. 13.

sprawnego rozpowszechniania na terenie kolonii informacji antybrytyjskich. Mają miejsce również specyficzne wydarzenia, które nie tylko zwracają uwagę na problem, ale i odgrywają ważną rolę mobilizacyjną w tworzącym się społeczeństwie i jego elitach. Jednym z takich wydarzeń jest tzw. bunt herbaciany (lub też „herbatka bostońska”) w trakcie, którego przebrani za Indian koloniści wchodzą na pokład brytyjskich statków cumujących w Zatoce Bostońskiej i wyrzucają za burtę skrzynie z importowaną herbatą. Generalnie kluczowym elementem rewolucji amerykańskiej było wtedy wpływanie na opinię publiczną, zarządzanie komunikacją, a także perswazja skierowana ku osobom usytuowanym na najwyższych szczeblach. Zasada, którą kierował się Samuel Adams było założenie mówiące: *Przedstaw swojego wroga w jak najgorszym świetle i spraw, aby w nim pozostał*⁵⁰.

Działalność PR rozwijała się w USA także w okresie późniejszym. W XIX wieku jednymi z najbardziej znanych jej pionierów stali się praktycy: Amos Kendall oraz Phineas T. Barnum. Ten pierwszy, pisarz i redaktor z Kentucky został wybrany przez prezydenta Andrew Jacksona do pracy w administracji i niebawem został członkiem nieformalnego „gabinetu kuchennego” Old Hickory. Pisał przemówienia, był autorem wiadomości i informacji prasowych, przeprowadzał także podstawowe sondaże opinii publicznej, wykorzystywał także tzw. „przecieki informacyjne”. Jednym z jego największych sukcesów było doprowadzenie do założenia gazety „Globe”, wydawanej przez prezydencką administrację. Kendall pisał artykuły na temat prezydenta, przekazywał je do publikacji lokalnej prasie, natomiast potem – jako opatrzone innym źródłem prasowym, i tym samym zyskujące zewnętrzną legitymację – przedrukowywał w „Globe”. Tym samym sprytny współpracownik prezydenta osiągał efekt dużej popularności prezydenta w całym kraju. *Nieobce mu były manipulacja informacją oraz wyolbrzymienie osiągnięć prezydenta i nadmiernie nagłaśnianie ich w prasie*⁵¹. Jeśli natomiast chodzi o P. T. Barnuma, to historycy PR nie są zgodni, czy jego aktywność można przyporządkowywać do tej dziedziny. Był on jednak niewątpliwym mistrzem publicity, efektywnie i w ciekawy sposób promującego cyrk, którego Barnum był właścicielem. Celowo nadawał gwiazdom krótkie, ale dosadne imiona (karzeł: Tom Thumb, śpiewaczka – Janny Lind) po to, aby łatwo mieściły się na nagłówkach wąskich kolumn gazetowych. Dla rozgłosu medialnego aranżował wydarzenia, które interesowały prasę – dobrym przykładem może być tutaj ślub bardzo grubej kobiety z niezmiernie chudym mężczyzną⁵². Jak się wskazuje, jego styl był kontrowersyjny, ba – za jego motto przewodnie można by było uznać „należy oszukać społeczeństwo”. Stąd też we współczesnym traktowaniu jego dorobku widoczny jest pewien dysonans. Z jednej strony współcześni specjaliści PR odrzucają metody

⁵⁰ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 28-29.

⁵¹ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 13.

⁵² Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 30-31.

Barnuma, lecz z drugiej niektórzy agenci prasowi nadal korzystają z jego technik⁵³, gdyż przy pominięciu kwestii etycznych wydają się być one efektywne dla zdobywania popularności.

W przypadku USA mamy do czynienia z interesującą sytuacją. W roku 1913 Kongres przyjął poprawkę Gillette'a, która niemal zabraniała władzom publicznym prowadzenia public relations. Była ona efektem zabiegów prezydenta Theodore'a Roosevelta, mających na celu zdobycie poparcia publicznego dla jego polityki poprzez wykorzystywanie do tego celu całej sieci specjalistów od publicy. Kongresmeni zaniepokoiili się możliwościami, jakie niesie to za sobą, stąd też poprawka, według której *Środki budżetowe nie mogą być wykorzystywane w celu wypłaty honorariów specjalistom od publicity, jeżeli nie zostały one konkretnie wyasygnowane na ten cel. Kilka lat później amerykańska władza ustawodawcza idzie jeszcze dalej. Kongres uchwalił ustawę ograniczającą możliwości publicity, zabraniając „wykorzystywania jakichkolwiek środków przeznaczonych na usługi, rozpowszechnianie wiadomości lub publikacji mających na celu oddziaływanie na stanowisko jakiegokolwiek członka Kongresu w sprawie ustaw lub przekazywania środków budżetowych*⁵⁴. Jak wskazuje autor, obecnie żaden pracownik rządowy nie może być zatrudniony w praktyce public relations, co oczywiście nie oznacza wielu stanowisk w amerykańskiej administracji zajmujących się de facto PR, ale noszących inne nazwy (ekspert od stosunków publicznych; specjalista od informacji; sekretarz prasowy; specjalista ds. komunikacji)⁵⁵.

W 1990 roku w rejestrze Amerykańskiego Biura Zarządzania Personalem figurowało ok. 15 tysięcy stanowisk związanych z PR na szczeblu federalnym, zaś nieco później w swoich szacunkach Krajowe Stowarzyszenie Rządowych Komunikatorów podawało, że w USA pracuje 40 tys. rządowych specjalistów ds. komunikacji. To nie koniec interesujących danych. Otóż w połowie l. 80. XX wieku 13 amerykańskich resortów oraz 18 samodzielnych agend wydawało na działania z zakresu PR (noszące nazwę działań w sferze relacji i spraw publicznych) ok. 337 milionów dolarów. Ponadto ok. 100 milionów dolarów wydawano na podobne działania odnoszące się do Kongresu. Kolejne 1,9 miliarda dolarów wydawano, szczególnie w resorcie obrony narodowej, na pewne działania związane z relacjami publicznymi, niezakwalifikowanymi jako PR. Dla przykładu kwota ta obejmowała 65 milionów dolarów rocznie na utrzymanie i funkcjonowanie wojskowych zespołów muzycznych, 13 milionów na eskadrę samolotów do akrobacji powietrznych, 11 milionów na muzea wojskowe oraz ponad 1 miliard na reklamę oraz druk materiałów związanych z naborem⁵⁶. Zanim jednak do tego dojdzie, amerykańskie

⁵³ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 13.

⁵⁴ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 470.

⁵⁵ *Ibidem*, s. 470.

⁵⁶ *Ibidem*, s. 471.

PR oraz instytucje władzy w USA będą musiały powoli wdrażać rozwiązania z zakresu PR, a także stworzyć ku temu określone instytucje.

W czasie I wojny światowej w Stanach Zjednoczonych stworzono specjalny Komitet Informacji Społecznej, nazywany też Komitetem Creela (Creel Committee). Celem była również specyficzna kampania, mająca na celu wykorzystanie patriotycznych uczuć mieszkańców USA względem swojego kraju oraz poparcia Ameryki

w wojnie. *Ogromny wysiłek w postaci ustnych i pisemnych informacji redagowanych przez Komitet zagrał na dumie narodowej i przyczynił się do wsparcia działań wojennych*⁵⁷. Komitet prowadził akcję propagandową sprzedaży bonów Pożyczki Wolności, które były emitowane na rzecz prowadzenia działań wojennych, prowadził też akcje informacyjne mające na celu wyjaśnianie i zachęcanie do poparcia rządu przez społeczeństwo⁵⁸. Wszelki sprzeciw względem rządu był przedstawiany jako „z gruntu niemoralny”⁵⁹. Co istotne członkiem owego komitetu był także Edward L. Bernays, osoba której osiągnięcia dla rozwoju PR są nieocenione. Obserwując działania Komitetu oraz ich efekty miał on powiedzieć wiele lat później, w dniu 1 lutego 1984 roku: *Po raz pierwszy w naszej historii użyto informacji jako broni*⁶⁰.

1.3. Ivy Lee jako ojciec nowoczesnego public relations

Public relations, w znaczeniu współczesnych pojawiają się dopiero w XX wieku w USA. Ich źródłem są głównie napięcia pomiędzy kapitałem a pracą spowodowane industrializacją oraz rozwojem mediów. W tym okresie pojawia się i z czasem zaczyna obowiązywać dewiza imperatywu „bycia poinformowanym”, co oznacza, że uznaje się, iż jednostki mają prawo do informacji. Jest to pochodną przyjęcia, że ugoda społeczna, uznająca współdziałanie i porozumienie jest lepszym rozwiązaniem niż bezpardonowa walka. *Nie pozycja najsilniejszego na rynku, ale interes społeczny kształtują zachowanie największych korporacji gospodarczych oraz instytucji państwowych. Jawność i otwartość zaczyna dominować w życiu publicznym. Wzrost świadomości społecznej, zabieganie o głosy wyborców, wszechobecność dziennikarzy prowadzi do tego, że obywatele przestają być jednostkami manipulowanymi (choć po części jeszcze tak jest), a stają się podmiotami życia publicznego, o których poparcie i względy zabiegają producenci dóbr materialnych i politycy*⁶¹. W pewnym stopniu ta zmiana perspektywy miała charakter wymuszony. Zanim do niej doszło przedsiębiorcy i politycy przedkładali

⁵⁷ *Ibidem*, s. 28.

⁵⁸ I. Podobas, *op. cit.*, s. 46.

⁵⁹ K. Wójcik, *op. cit.*, s. 60.

⁶⁰ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 28.

⁶¹ J. Karwulski, *op. cit.*, s. 11.

swoje własne, bądź grupowe interesy nad dobro ogółu, natomiast z perspektywy ogółu coraz częściej pojawiają się rozmaite formy protestu przeciwko takiemu stanowi rzeczy.

Jeszcze przed przełomem XIX i XX wieku w Stanach Zjednoczonych ma miejsce zastępowanie małych manufaktur i zakładów pracy wielkimi fabrykami, rozwój przemysłu i gospodarki, rozwój miast. Z kumulacją kapitału i rozwojem przemysłu podąża także rozwój wielkich fortun. *Czołową rolę zaczęły odgrywać duże przedsiębiorstwa, a przedsiębiorca stał się władcą*⁶². Wiązał się z tym jeszcze jeden aspekt. Ponownie oddajmy głos autorowi bardzo wartościowego podręcznika z zakresu public relations, który równocześnie pisze swoje słowa z perspektywy mieszkańca Stanów Zjednoczonych. Otóż jak wskazuje F. P. Seitel, *ludzie stojący na czele amerykańskiego przemysłu byli bardziej zajęci osiągnięciem zysku niż poprawą losu współobywateli*⁶³. Przedsiębiorcy tacy jak William Vanderbilt (właściciel linii kolejowych), J.P. Morgan (bankier), John D. Rockefeller (przemysł naftowy), Henry Clay Frick (przemysł stalowy) decydowali o losach setek tysięcy pracowników i milionów mieszkańców Ameryki. Ich stosunek najlepiej obrazuje wypowiedź Vanderbilta, kiedy zapytano go o reakcję społeczeństwa na zamknięcie linii kolejowej New York Central: *Do diabła ze społeczeństwem*⁶⁴. Nic więc dziwnego, że zarówno oni, jak i szereg innych przedstawicieli biznesu zostają przez owo społeczeństwo okrzyknięci „rozbójczymi przedsiębiorcami” (robber barons), co rzutuje także na ich postrzeganie społeczne⁶⁵. Wiele innych grup, warstw czy klas udowodniało wcześniej, udowodni nota bene również później, że możliwe jest takie funkcjonowanie we wspólnocie, niemniej tu pojawi się istotny katalizator – wolne i krytyczne media, a także zatrudnieni w nich dziennikarze - mucktrackers (pracze brudów, przetrząsacze śmieci). Tłumaczenia na język polski terminu mucktrackers może być rozmaite. Wskazuje się, że określenie dziennikarzy wzięło się stąd, że byli to reporterzy, którzy „prali” na łamach mediów „brudy”, albo też z owych przysłowiowych śmietników wyciągali brudne aspekty działalności przedsiębiorców⁶⁶. Za krytyką medialną podążały także publikacje książkowe. W „History of the Standard Oil Company” autorstwa Idy Tarbell przedstawiła prawdziwy obraz największej firmy naftowej w kraju, zaś w „The Jungle Upton Sinclair” atakował skandaliczne warunki pracy w branży przetwórstwa mięsnego. Tytułowa „Dżungla” zostaje wydana w 1906 rok i jej problematyką są nadzwyczaj ciężkie warunki pracy imigranckich robotników w rzeźniach w Chicago. Książka zdobywa popularność, wywołuje gwałtowne reakcje, a także prowadzi do natychmiastowej

⁶² Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 31.

⁶³ *Ibidem*, s. 31.

⁶⁴ *Ibidem*, s. 31.

⁶⁵ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 31.

⁶⁶ J. Olędzki, *O społecznym*, *op. cit.*

reakcji legislacyjnej „Pure Food and Drug Act”. Wprowadzie jak się wskazuje, autor *chciał uderzyć w ludzkie serca, ale uderzył w ludzkie żołądki(...)*⁶⁷, niemniej trudno jest odmówić pozycji kolosalnego znaczenia.

Presja medialna stanowiła z pewnością silny katalizator dla aktywności publicznej przedsiębiorców, sprawiała ona, że dotąd nieaktywni porzucali swoje bierne postawy. Stanowiły one jednak katalizator, nie zaś czynnik determinujący zmianę ich nastawienia. Nim stało się zainteresowanie się problemami generowanymi przez przedsiębiorców artykułowane przez polityków.

Oczywiście zdajemy sobie sprawę, że ów cykl uruchomiły inne podmioty (media, społeczeństwo) niemniej na wysokości systemu politycznego zajdą zmiany uderzające *de facto* w ówczesny kształt stosunków rynkowych. Kongres rozpoczął uchwalanie nowych ustaw stanowiących normy postępowania dla liderów życia gospodarczego – nadrzędnym celem stało się załamanie monopolu. Musimy pamiętać, że w tym czasie w innych częściach globu mają miejsce nie tylko szeroko rozumiane reformy stosunków pracy⁶⁸, ale także w niektórych krajach wybierana jest optyka zarządzania państwem wiązana ideologicznie z marksizmem. Stąd też trudno się dziwić ówczesnej klasie politycznej w Stanach Zjednoczonych, że w świetle wydarzeń mających miejsce w innych krajach, a także nastawienia własnej opinii publicznej, podjęła decyzje o zmianach i nowych regulacjach mających na celu faktyczne ukrócenie pewnych praktyk elit finansowych. Prowadzi to do sytuacji, którą klarownie opisuje Seitel: *przez jakiś czas ci ludzie o obronnym bogactwie i władzy czuli się niezdolni do obrony siebie i swoich działań przed falą potępienia społecznego. Nie wiedzieli (...) jak skutecznie komunikować się ze społeczeństwem. Dla przedstawienia spraw ze swojego punktu widzenia oraz aby uciszyć krytyków prasowych, giganci przemysłowi najpierw próbowali wykorzystywać reklamę – próbowali przekupywać ich, płacąc za reklamowanie się w ich periodykach. Nie przynosiło to efektu. Następnie zaczęli opłacać ludzi od publicity lub agentów prasowych, aby reprezentowali stanowiska ich form. Często ci wynajęci specjaliści tuszowali prawdziwe problemy i przedstawiali klientów w jak najlepszym świetle. Społeczeństwo nie dało się nabrać na te sztuczki*⁶⁹. To właśnie wtedy okazuje się, że firma może mieć kapitał, siłę roboczą i surowce naturalne, osiągać zyski, ale bez sympatii i akceptacji opinii publicznej jej działania natrafiają na utrudnienia i bariery. Wobec nieefektywności innych środków najlepszym antidotum okazuje się szczerłość i otwartość⁷⁰ – zaoferują ją przedsiębiorcom specjaliści ds. public relations.

⁶⁷ K. Frysztański, *Socjologia problemów społecznych*, Wyd. Scholar, Warszawa 2010, s. 222-223.

⁶⁸ *Polityka społeczna. Podręcznik akademicki*, pod red. Grażyny Firlit – Fesnek i Małgorzaty Szyłko – Skoczny, PWN, Warszawa 2007.

⁶⁹ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 32.

⁷⁰ *Ibidem*, s. 32.

Ivy Ledbetter Lee przed skoncentrowaniem swojej kariery zawodowej na public relations (1903 rok) był reporterem na Wall Street. Powiedzeniem, które w najlepszym stopniu obrazuje jego stosunek do społeczeństwa w sferze informacyjnej mogłoby być stwierdzenie: *Społeczeństwo należy informować*⁷¹. Popularność, to, że działania z zakresu PR stają się coraz częstsze i obejmują swym zasięgiem coraz więcej sfer aktywności wynika z szeregu przesłanek. Jako na najważniejsze wskazuje się demokratyczne społeczeństwa, w których ludzie mogą dyskutować i podejmować decyzje w różnych miejscach – we wspólnotach, na rynku, w domu, w miejscu pracy czy też w lokalu wyborczym⁷². Organizacje publiczne i prywatne są, zatem uzależnione od dobrych stosunków z jednostkami, gdyż to faktycznie jednostki decydują o ich losie⁷³.

Według I. Lee, firma może przeciwstawiać się zarzutom krytyki wtedy, kiedy poinformuje o swej działalności społeczeństwo w sposób szczerzy, dokładny, zdecydowany. Jego zdaniem przedsiębiorstwo powinno dążyć do zdobycia zaufania w społeczeństwie, krok po kroku budować swoją reputację. W roku 1906 wyłożył swe przekonania wydawcom gazet w formie Deklaracji Zasad (*Declaration of Principles*): *Nie jest to tajne biuro prasowe. Cała nasza działalność będzie prowadzona w sposób otwarty. Naszym celem jest dostarczanie wiadomości. Nie jest to agencja reklamowa. Jeśli sądzicie, że nasz materiał nadaje się do działu ogłoszeń, nie wykorzystujcie go. Nasz materiał jest dokładny. Dalsze szczegóły na jakikolwiek temat przez nas podjęty zostaną dostarczone jak najszybciej, będziemy pomagać wydawcom przy weryfikacji każdego faktu [...]. Mówiąc w skrócie, naszym celem jest szczerze i otwarte dostarczanie prasie i społeczeństwu [...], w imieniu instytucji gospodarczych i publicznych, aktualnych i szczegółowych informacji na wartościowe i interesujące tematy*⁷⁴.

Jak się wskazuje w literaturze przedmiotu, „Deklaracja” dotyczyła spółki węglowej, w której Lee był zatrudniony⁷⁵, ale możemy potraktować ją szerzej, gdyż współcześnie kwestia jawności, otwartości i uczciwości stała się warunkiem prowadzenia profesjonalnej działalności public relations. Prześledźmy na konkretnym przykładzie jak do tego doszło.

W styczniu 1870 roku John D. Rockefeller założył Standard Oil Company. Jako człowiek bezkompromisowy w interesach efektywnie osiągający zyski i budujący imperium. Z czasem poszerzał swoją władzę i wpływy, zaś w prasie zaczęły się pojawiać artykuły o jego nieuczciwości, zaniżaniu jakości paliwa, przekupstwach, układach z instytucjami, rozpasania i samowoli. Nazwisko

⁷¹ *Ibidem*, s. 32.

⁷² *Ibidem*, s. 4.

⁷³ *Ibidem*, s. 4.

⁷⁴ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 33.

⁷⁵ J. Karwulski, *op. cit.*, s. 12.

J. D. Rockefeller znalazło się także na liście „możnych przestępców” Theodora Roosevelta, zaś wiosną 1907 roku było już w toku siedem procesów wytoczonych przez władze federalne oraz siedem kolejnych przez rządy stanowe⁷⁶. *Konsekwencją złej prasy była całkowita utrata zaufania opinii publicznej do firmy, a brak odpowiedzi przedsiębiorstwa na argumenty oczerniające potwierdzał słusność owych przekonań. Standard Oil Company funkcjonowała w atmosferze nienawiści, postrzegana jako ósmiornica, która swoimi mackami spętała cały kraj*⁷⁷. W 1914 roku Lee przyjmuje zlecenie od rodziny Rockefellerów. Jeszcze wcześniej przedsiębiorstwo zatrudniało specjalistę ds. public relations, samo też próbowało prowadzić politykę wizerunkową. Przyjęta optyka zakładała jednak nie dementowanie skrajnie negatywnych materiałów prasowych, ignorowanie dziennikarzy, brak reakcji w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo jest winne, brak wyjaśnienia wtedy, kiedy firma jest winna tylko częściowo⁷⁸.

John D. Rockefeller jun. wynajmuje specjalistę po to, aby rodowi udało się zapewnić lepszą komunikację ze społeczeństwem. Okazji do działania dla I. Lee, a także powodów jego zatrudnienia jest wiele i z powodzeniem moglibyśmy je określić jako public relations wewnętrzne i zewnętrzne. Do tego pierwszego typu (nie negując jego przełożenie się potem na PR zewnętrzny) można zaliczyć sytuację, kiedy to na terenie Colorado Fuel and Iron Company dochodzi do krwawo stłumionego strajku robotników. Z inicjatywy Lee dochodzi do wynajęcia eksperta do spraw kontaktu z pracownikami – jego celem jest wyjaśnienie dlaczego doszło do strajku. Następnie dochodzi do utworzenia wspólnej komisji pracowniczo-kierowniczej, mającej na celu rozpatrywanie skarg załogi na warunki pracy i płacy. W przypadku działań związanych z PR zewnętrznymi to stosował on techniki, które z powodzeniem są wykorzystywane wspólnie przez celebrytów, polityków, przedsiębiorców. „Zhumanizowanie” rodziny Rockefellerów polegało na ukazywaniu ich życia w mediach w sposób codzienny (gra w golfa, wizyty w kościele, świętowanie urodzin) tak, aby z perspektywy odbiorcy byli oni przedstawiani w sposób zrozumiały i możliwy do doceniania przez każdego⁷⁹. Za sprawą I. Lee *doceniono znaczenie otwartości, prawdy i szczerości, jako skutecznych sposobów zdobywania poparcia społecznego*⁸⁰. Ale to nie wszystko – zmienił on radykalnie dotychczasowe podejście do kreowania wizerunku wielu instytucji. Pokazał, jak istotne jest znaczenie mediów oraz dobry kontakt pomiędzy nimi a przedstawicielami instytucji. Dobrym przykładem było zaproszenie przez niego mediów na miejsce wypadku, jaki się zdarzył liniom kolejowym Pensylwania Railroad, przez

⁷⁶ P. Collier, D. Horowitz, *Rockefellerowie, Amerykańska dynastia*, Warszawa 1982, s. 81 i inne.

⁷⁷ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 130.

⁷⁸ J. Boyd, *The rhetoric of arrogance: the public relations response of Standard Oil Trust*, „Public Relations Review”, vol. 27, 2001, s. 169.

⁷⁹ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 33.

⁸⁰ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 14.

które był zatrudniony. *Dotychczas starano się ukrywać takie tragedie przed mediami i opinią publiczną oraz tuszować ich rozmiary. Lee natomiast uczynił z mediów swego sprzymierzeńca w procesie kreowania wizerunku*⁸¹.

Jeśli chodzi o przełomowość I. Lee dla PR to poza kwestią uznania kolosalnego znaczenia mediów dla organizacji podkreślenia znaczenia relacji pomiędzy przedstawicielami obu światów, na plan pierwszy wysuwa się zwrócenie uwagi na znaczenie relacji pracodawca-pracownik. W sytuacji, w której I. Lee zajmował się kreowaniem wizerunku Rockefellera. Jego oddziaływania polegały nie tylko na wspomnianym już prezentowaniu rodu i jego nestorów w sytuacjach prestiżowych i codziennych, ale także na zachęcaniu do tego, aby przedsiębiorca zszedł do szybu, a tym samym do swoich pracowników⁸². Kwestia „relacji wewnętrznych” pojawiała się już w czasach historycznych, niemniej wydaje się, że praktycznie od czasu działalności I. Lee możemy mówić o komplementarnym, zorientowanym na krąg wewnętrzny i zewnętrzny odbiorców public relations.

1.4. Meandry, kontrowersje i wypatrzenia public relations

„Fair play w komunikowaniu międzyludzkim to wciąż podstawowy fundament public relations” – wskazuje Jerzy Olędzki⁸³. Rzeczywiście, etyczna klarowność działań PR i osób te działania podejmujących jest jedną z form przeciwstawiania się traktowaniu PR jako narzędzia manipulacji jednostkami⁸⁴. Oznacza to, że tzw. czarny PR, albo też wariant deformacyjny mający miejsce w różnych formach marketingu politycznego dla PR jest aksjologicznie niezgodny z podstawowymi wartościami ludzkimi, do których sięgali wcześniej i Ivy Lee, i Edward Bernays⁸⁵. Nie zawsze jednak tak było i nie zawsze tak jest, że fundamenty etyczne, na których opierało się bądź też opiera się PR są na tyle solidne, że było i jest ono realizowane „dla człowieka”⁸⁶.

Termin public relations jest bardzo często utożsamiany z propagandą, która z kolei definiowana jest jako celowe oddziaływanie na zbiorowości i jednostki, które zmierza do pozyskania zwolenników, wpojenia kręgom otoczenia właściwych z punktu widzenia kreatora przekonań i poglądów, a także wywołania określonych zachowań. W tym celu sięga się po środki perswazji intelektualnej oraz emocjonalnej, takie jak słowa, gesty, slogany, symbole, czy też skojarzenia⁸⁷. Na wysokości powyższych atrybutów trudno jest odróżnić PR od propagandy, gdyż

⁸¹ E. Hope, *Public relations. Czy to się sprawdzi?*, Gdańsk 2004, s. 21.

⁸² W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 14.

⁸³ J. Olędzki, *O społecznym ...*, *op. cit.*, s. 12.

⁸⁴ J. Olędzki, *Etyka w polskim public relations. Refleksje badawcze*, Warszawa 2009.

⁸⁵ J. Olędzki, *O społecznym ...*, *op. cit.*, s. 12.

⁸⁶ M. Drożdż, *Etyczne szanse kształtowania pozytywnego wizerunku public relations*, [w:] J. Olędzki (red.) *Public relations w komunikowaniu ...*, *op. cit.*, s. 59.

⁸⁷ I. Podobas, *op. cit.*, s. 75.

powyższe komponenty zdają się z powiedzeniem charakteryzować oba zjawiska. Niemniej różnica jest kolosalna, wszak *istotę propagandy stanowi umacnianie jedynie słusznych idei politycznych, jak też religijnych*⁸⁸, natomiast *public relations dąży do poprawy komunikacji i budowania zaufania między instytucjami i ich społecznym otoczeniem*⁸⁹. Jak się wskazuje, termin propaganda wszedł do powszechnego obiegu dopiero w XX wieku, kiedy to zaczęto łączyć go z określonymi technikami perswazyjnymi wykorzystywanymi w czasach I wojny światowej przez reżimy totalitarne.

Propaganda była rozumiana jako rozpowszechnianie stronnicych idei i poglądów. „Kiedy jednak uczeni poddali to zjawisko głębszej analizie, wielu z nich zrozumiało, że propaganda nie była tylko i wyłącznie cechą >>złych<< i totalitarnych reżimów, ale także często nie ograniczała się do sprytnego oszustwa”⁹⁰. Stąd też szersze ujęcie propagandy, to które sygnalizowano już w definicji powyżej – to inaczej sugestia, czy też wywieranie wpływu poprzez manipulację symbolami przy wykorzystaniu mechanizmów psychologicznych jednostki. To slogany, obrazy i emocje, komunikowanie, które ma określony cel – skłonienie odbiorcy do „dobrowolnego” przyjęcia określonego punktu widzenia.

To jednak nie jedyne meandry prowadzenia działalności związanej z kreowaniem wizerunku jakiegoś podmiotu. I nie jedyne manowce, z którymi kojarzony może być PR. „W obszarze zarządzania informacją nie da się uniknąć manipulacji, kłamstwa i propagandy, można jedynie próbować je ograniczyć”⁹¹. Nie jest to jednak sytuacja, która charakteryzuje nam jedynie współczesne czasy. W różnych okresach historycznych natrafiamy na szereg działań, sytuacji oraz zdarzeń, które łączymy z sytuacją chęci danego podmiotu do tego, aby w oczach innych był szanowany, akceptowany, poważany, obdarzany władzą. Jak już wskazywano

w innych częściach pracy *clue* PR zasadza się na dostarczaniu informacji odbiorcom. Natrafiamy na meandry, kiedy zaczynamy się zastanawiać choćby nad formą owej informacji. Czy pokazywanie w przekazach medialnych pojmanego dyktatora jednego z państw, który „występuje” nieogolony, zabiedzony, w niedbałych spodniach i białym podkoszulku to „czysta” informacja wizualna? Czy używanie alegorii polegającej na porównaniu jakiegoś narodu do szczurów to ułatwienie odbiorcom przyswojenia przekazu, czy też budowanie atmosfery nienawiści? Albo sięgając po przykład bardziej współczesny – czy zlecenie firmom zewnętrznym zapełniania forów internetowych peanami na rzecz jakiejś organizacji, to ułatwienie porozumienia, czy też czysta manipulacja? Tych pytań jest z pewnością więcej,

⁸⁸ *Ibidem*, s. 75.

⁸⁹ *Ibidem*, s. 75.

⁹⁰ Por. A. Pratkanis, E. Aronson, *op. cit.*, s. 17.

⁹¹ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 27.

stąd też w tym fragmencie książki przedstawiono pewne meandry prowadzenia działalności PR w przeszłości. Dlaczego po nie sięgamy?

Kwestie kontrowersyjności pewnych działań PR oraz kontrowersyjności przyjmowanych zleceń można odnieść do Ivy Lee i jednego z jego zleceń. O co chodzi? Otóż na jego działalności położyła się cieniem współpraca z niemieckim koncernem wspierającym politykę Hitlera, przez to zyskał on przydomek nawiązujący do jego imienia - Trujący Bluszcz⁹². Natomiast, jeśli chodzi o drugiego współtwórcę nowoczesnego public relations, E. Bernays'a, to on także – z uwagi na używane przez niego metody i techniki manipulowania opinią publiczną, nie zawsze stanowił wzór etyczny do naśladowania. Nie tylko uchodzi za prekursora spinu w polityce, jak i osoby mającej makiawelistyczne spojrzenie na rządzenie państwem i manipulowanie masami ludzkimi⁹³.

W okresie, kiedy Ignacy Paderewski poprzedza swe koncerty półgodzinnym wstępem, w trakcie którego opowiada się za restytucją naszego państwa i nawołuje o walki o niepodległość Polski⁹⁴, na wschodzie zdobywa władzę i konstytuuje swoje zręby instytucjonalne ludowa, robotnicza opcja polityczna. Z powodzeniem będzie korzystać ona z propagandy, podobnie będzie *nota bene* już niebawem na zachód od naszego kraju. Propaganda będzie w potężnym stopniu wykorzystywana przez Lenina i jego następców. Będzie ona instrumentem partii rewolucyjnej we władaniu masami, przekazywaniu im decyzji robotniczego rządu. W tym celu wykorzystywane będzie szerokie instrumentarium – zarówno publikacje we własnej prasie, jak i tworzenie specjalnej agencji „agit-propu” (od słów: „agitacja” oraz „propaganda”) tworzącej nowego człowieka sowieckiego ustroju. To nie jedyne działania. Okres władania partii komunistycznych zarówno w późniejszym ZSRR jak i w innych krajach już po II wojnie światowej będzie opierał się na bardzo rozbudowanych działaniach propagandowych, wśród których „klasyczne” techniki PR także znajdą zastosowanie. Różnorodne formy agitacji, zwiększenie produkcji książek, ale i powstawanie właściwych pozycji i ich popularyzacja, produkcja broszur i czasopism, to jedna strona medalu, drugą stanowiły inne środki takie jak: radio czy też film⁹⁵. Warto pokreślić, że jeszcze pięć lat przed dojściem do władzy w wyniku rewolucji październikowej 1917 roku bolszewików, stworzyli oni własny tytuł prasowy, który będzie służył partii dominującej ponad 70 lat⁹⁶. Jego tytuł miał tu symboliczne znaczenie – brzmiał „Prawda”. Mówiąc o ustrojach totalitarnych, które nie tylko siłą utrzymywały u siebie władzę określonego dyktatora, nie sposób nie wspomnieć o niemieckiej III Rzeszy. Na początku swego istnienia par-

⁹² *Ibidem*, s. 14.

⁹³ J. Olędzki, *O społecznym ...*, *op. cit.*, s. 13.

⁹⁴ Por. m.in. H. Przybylski, *Między muzyką a polityką*, Katowice 1992, s. 130, za: I. Podobas, *op. cit.*, s. 46.

⁹⁵ I. Podobas, *op. cit.*, s. 46-47.

⁹⁶ A. Pratkanis, E. Aronson, *op. cit.*, s. 235.

tia nazistowska założyła własną kompanię wydawniczą Eher Verlag. W okresie najintensywniejszej działalności pod jej kontrolą znajdowało się 150 wydawnictw, zatrudnionych było ok. 35 tysięcy osób i generowała zyski przekraczające 100 milionów marek. *W czasie swoich rządów udało się Hitlerowi podporządkować prasę dzięki systematycznemu nagradzaniu sprzyjających mu dziennikarzy (udzielaniem specjalnych wywiadów, awansami i przywilejami partyjnymi) i karaniu tych, którzy nie zgadzali się z polityką nazistów (ograniczając dostęp do informacji, prowadząc przeciwko nim śledztwa rządowe, zawieszając w prawach wykonywania zawodu)*⁹⁷.

Osobą odpowiedzialną za kreowanie nastrojów wśród mieszkańców III Rzeszy odpowiadających faszystowskiemu państwu był Jozef Goebbels. Jak się wskazuje „ówczesny minister propagandy zbudował ogromną maszynę propagandową, rozwijając szczególnie system kontroli prasy, udzielania jej szczegółowych wskazówek i podawania informacji tak, aby całość była harmonijna”⁹⁸. „Maszyną”, z której korzystał Joseph Goebbels było utworzone 13 marca 1933 roku Ministerstwo Oświaty i Propagandy. Swoimi rozkazami podporządkował sobie radio i prasę, literaturę, sztukę, ba – nauki społeczne. Zlikwidował opozycyjne gazety, doprowadził do usunięcia z bibliotek części literatury. Opracowano ustawę o redaktorach (z 4 października 1933 roku), w świetle której określono cechy, jakimi powinien legitymować się dziennikarz (obywatelstwo niemieckie, aryjskie pochodzenie i niepozostawanie w związku z osobą o pochodzeniu niearyjskim, posiadanie kwalifikacji dla sprawowania funkcji przywódcy duchowego narodu)⁹⁹. Wybranie określonej perspektywy działania wiązało się z organizowaniem, dla *populi* różnego typu „igrzysk”. Sięgnijmy po konkretny przykład. Likwidacja niepoprawnego politycznie księgozbioru wiązała się z ludycznym eventem. Otóż 10 maja 1933 roku zorganizowano wśród tłumu studentów i gapiów przed Uniwersytetem w Berlinie akcję palenia książek. Akcja była związana z obowiązującą wówczas w III Rzeszy ideologią, jej oprawę stanowiła nie tylko lokalizacja, spektakularne ognisko i tłumy, hasła które wówczas wznoszono: „Pal się Heine!”, „Pal się Remarque’u!”, „Pal się Hemingwayu”, ale i podniosłe przemówienie Goebbelsa adresowane do studentów¹⁰⁰. Podobnie było ze sztuką, wykorzystywaną w manipulacji - co *nota bene* obserwowaliśmy już w wielu miejscach globu w dawnych wiekach. Najczęściej jednak malarstwo pokazywało wielkość i dostojeństwo osoby mecenasa, jego waleczność, a także bohaterskie czyny. W Trzeciej Rzeszy urządzano natomiast wystawy, w trakcie których pokazywano jedynie wyselekcjonowane, odpowiadające gustom i poglądom Hitlera prace, zaś jego samego przed-

⁹⁷ *Ibidem*, s. 235.

⁹⁸ I. Podobas, *op. cit.*, s. 47.

⁹⁹ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 20.

¹⁰⁰ L. Czornaja, D. Mielnikow, *Adolf Hitler. Studium zbrodni*, Warszawa 1988, s. 224.

stawiano na rzeźbach, stawiano na cokółach, uwieczniano na obrazach. *Sztukę, która nie mogła sprostać upodobaniom faszystów, wycofywano z muzeów, sprzedawano zagranicznym nabywcom lub niszczone*¹⁰¹.

Nie były to jedyne działania. Niemcy zatrudniali w USA dziennikarzy i firmy public relations, które próbowały zdobyć dla nich przychyłność. U siebie kontrolowali dziennikarzy, zadbali o to, aby stać się podstawowym źródłem informacji, dbali by ich komunikaty miały odpowiednią formę. Nazistowskie plakaty charakteryzowały się krzykliwą szatą graficzną, naziści nadawali programom radiowym rozrywkowy charakter, zaś w czasie audycji zapraszano do studia znane postaci i popularne osoby, wykorzystali w sposób wizerunkowy igrzyska olimpijskie, których byli gospodarzami w 1936 roku¹⁰². Kreując wizerunek nowego reżimu odnoszono się do historii i wielkich wydarzeń ważnych dla Niemiec. Sięgano także po architekturę – wznoszono specyficzne obiekty użyteczności publicznej, ale także stadiony sportowe, wielkie aule, kina i teatry¹⁰³, co *nota bene* pojawi się przecież także w sztuce socrealizmu. Efekty prac Goebbelsa były wymierne i widoczne. *W Trzeciej Rzeszy stworzono szczególną maszynę propagandową, w której miliony Niemców stały się bezmyślnymi wyznawcami rozkazów Hitlera, ślepo mu wierzyły, modliły się do niego jak do bóstwa*¹⁰⁴. O ile przykład aktywności Goebbelsa nadal pozostaje ciemnym wymiarem wpływania na ludzkie zachowania, o tyle są przykłady, które z perspektywy czasu tracą lub zyskują określony ciemny bądź jasny wymiar. Dobrym przykładem może być jedno ze zleceń Edwarda Bernaysa – to, w którym pracując dla koncernu Lucky Strike zaplanował wpłynięcie na zmianę zachowań konsumpcyjnych, a raczej konsumenckich. Bernays zaprosił wybranych dziennikarzy na paradę odbywającą się na nowojorskiej Fifth Avenue. Wcześniej zaangażował grupę znanych kobiet, które w trakcie tej parady miały palić papierosy. Kontrowersją w tej akcji Bernaysa było nie tylko to, że w ówczesnym okresie palenie w miejscach publicznych było zakazane, ale również to jaki „produkt” stał się w centrum zainteresowań tego wybitnego praktyka i teoretyka PR. Pomijając kwestie etyczne, akcja okazuje się sukcesem – nie tylko dzięki obecności sławnych kobiet i mediów, ale przede wszystkim dzięki temu, że banalna czynność palenia papierosa staje się czynnością mającą konkretny wymiar kontrkulturowy. *Bernays uczynił z papierosów >>pochodnie wolności<<, a palaczki stały się symbolem ruchu kobiecego*¹⁰⁵. To tylko jedno z wielu tego typu działań Bernaysa. Ciekawym pomysłem było przygotowanie kampanii reklamowej z udziałem lekarzy, którzy zalecali konsumpcję pożywnych śniadań, na które skła-

¹⁰¹ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 21.

¹⁰² A. Pratkanis, E. Aronson, *op. cit.*, s. 277.

¹⁰³ *Ibidem*, s. 279.

¹⁰⁴ L. Czornaja, D. Mielnikow, *op. cit.*, s. 223.

¹⁰⁵ P. Kołak, *Między manipulacją a public relations. Współczesny charakter komunikacji społecznej*, [w:] J. Olędzki, *Public relations w komunikowaniu...*, *op. cit.*, s. 74.

dały się jajka na bekonie. Oczywiście uważny Czytelnik zastanawia się obecnie nad tym, czy zleceniodawcami kampanii PR byli producenci jaj, czy przedstawiciele przemysłu mięsnego. *Choć podane przykłady mają charakter negatywny, to jednak z całą stanowczością podkreślić trzeba, iż rola Bernaysa w budowaniu także pozytywnych postaw, a także jego wkład w rozwój komunikacji public relations były niezwykle znamienne*¹⁰⁶.

*Stylizacja faktograficzna służy często nie informowaniu, ale wznoszeniu bariery informacyjnej*¹⁰⁷, czego doskonałym przykładem może być casus pielgrzymki do Polski w 1979 roku papieża Jana Pawła II. Względnie niedawny wybór, popularność w świecie, istnienie silnie zakorzenionego wśród społeczeństwa katolicyzmu, a także różnego typu źródeł informacji niemainstreamowej sprawiły, że rządowe media nie miały możliwości przemilczenia wydarzenia, ani też jawnego deprywowania postaci. Niemniej podejmowały próby, aby prezentować je w kreślony sposób poprzez manipulację interpretacjami, stylizację faktograficzną, a także odpowiedni dobór słów. Stąd też z wypowiedzi Ojca Kościoła wybierano te fragmenty, które miały szerszy wymiar, odnosiły się do pracy, pokoju, sprawiedliwości społecznej czy miłości pomiędzy ludźmi, ba – nawet miłości Ojczyzny. *Za sprawą tego rodzaju publikacji wizyta Papieża zdawała się doskonale współgrać z filozofią ówczesnych władz*¹⁰⁸.

Sięgającym do niedawnej przeszłości przypadkiem może być atak na World Trade Center w dniu 11 września 2001 roku. Zakwalifikowanie tej tragedii do działań PR może wydawać się kontrowersyjne, niemniej, jeśli spojrzymy na to z perspektywy przywódców ugrupowania terrorystycznego kwestia przestaje zadziwiać. Niespodziewane wydarzenie było jednym z elementów kreowania wizerunku przez islamistów – uderzenie w serce Stanów Zjednoczonych i spektakularny upadek wież to jedna z płaszczyzn, drugą jest popularyzacja ugrupowania i osoby Osamy bin Ladena. *Poprzez rzetelnie zaplanowaną zbrodnię arabscy przywódcy przekazali światu komunikat o swej potędze i władzy*¹⁰⁹.

Współcześnie możemy wskazać na wiele sytuacji, co najmniej kontrowersyjnych, jeśli chodzi o wykorzystywane środki natomiast zmierzających do wykreowania pozytywnego wizerunku jakiegoś podmiotu w otoczeniu. Uzasadnienia i źródła tego typu działań są bardzo różne – niekiedy decydującym jest kierownictwo organizacji i kręgi władzy, kiedy indziej sami specjaliści. Nie zmienia to faktu, że kłamstwo, manipulacja, nieetyczne zachowania czy tzw. czarny PR są obecne w życiu publicznym i gospodarczym. Aby lepiej to zobrazować odnieśmy się zaledwie do jednego z takich zjawisk – neutralizacji. Neutralizacja oznacza sytuację

¹⁰⁶ P. Kołak, *op.cit.*, s. 74.

¹⁰⁷ M. Głowiński, *Nowomowa po polsku*, Warszawa 1991, s. 74.

¹⁰⁸ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 21-22.

¹⁰⁹ *Ibidem*, s. 132.

cję, w której istnieje możliwość wykonania jakiegoś zabronionego czynu bez odczuwania z tego powodu wyrzutów sumienia¹¹⁰.

Z punktu widzenia public relations niezmiernie istotne wydają się być techniki neutralizacji, po które można sięgnąć. Pierwszą jest technika kwestionowania odpowiedzialności – polegająca na tym, że tłumaczy się, iż postępowanie nie jest wynikiem świadomej interwencji, ale raczej wynikiem aktywności sił zewnętrznych, wobec którego pozostaje się bezradnym. Sprawca traktuje zaistniałą sytuację, jako przypadek, który wydarzył się bez jego ingerencji, nie zaś jako efekt postępowania. Kolejną techniką jest technika kwestionowania krzywdy – polega nie tyle na zaprzeczeniu swojemu wpływowi na złamanie normy, co raczej na negowaniu krzywdy bądź jej umniejszaniu. Sprawca uważa, że szkoda jest minimalna i nieistotna, jej konsekwencje zaś bagatelne. Poza tym pojawia się tu przekonanie, że konsekwencje dla osoby skrzywdzonej określonego działania będą minimalne, bądź wręcz – niezauważalne. Trzecim rozwiązaniem jest technika kwestionowania ofiary, opiera się ona na odwróceniu ról ofiary i sprawcy. W tym ujęciu ofiarą jest właśnie sprawca. Cel określonego działania był na tyle istotny, że osoba, względem której dopuszczono się przewinienia jest de facto sama sobie winna. Natomiast czwarta z technik - technika potępiania potępiających, polega na przeświadczeniu, iż potępiający działa w sposób nieetyczny – jest zakłamanym, skorumpowanym, kieruje się własnym interesem, nie zaś wysokim morale. Takie podejście pozwala sprawcy zagłuszać wszelkie wątpliwości poprzez wytłumaczenie, że wszyscy źle postępują. Ostatnia z technik to technika odwołania się do wyższych racji. W przypadku jej zastosowania tłumaczy się konieczność działania niezgodnego z normami etycznymi poprzez odniesienie się do wyższych idei. Ma miejsce wtedy, kiedy instytucja odnosi się do działania w stanie wyższej konieczności, czyli poświęcenia jednego dobra (zazwyczaj mniej istotnego) dla dobra wyższego¹¹¹.

Potężna część przywołanych powyżej przykładów dotyczy czasów historycznych, niemniej jednak także w czasach współczesnych istnieje szereg przykładów działań, w których wykorzystuje się instrumentarium PR po to, aby osiągnąć określony cel, przy czym ten cel nie zawsze ma charakter etycznie nieproblematiczny. Stąd też wypowiedzi znawców problematyki, które nie tyle wskazują na negatywne aspekty wykorzystania instrumentarium public relations kiedyś, co raczej na szereg zjawiska i procesów, które teraz determinują negatywne aspekty kreowania wizerunku. *Nie bez znaczenia w tym całym procesie komunikacji jest public relations, które straciło niestety swój pierwotny, prospołeczny charakter*

¹¹⁰ T. Kononiuk, *O neutralizacji norm etycznych*, "Zeszyty prasoznawcze", Kraków 1998, s. 7.

¹¹¹ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 75-76.

*i stało się nierozłączną, istotną częścią marketingu zintegrowanego, narzędziem promocji, a w wielu przypadkach manipulacji*¹¹².

Kontrowersje może budzić to, co w jednym z podręczników pisze się o prowadzeniu PR w Internecie. Jego autor podkreśla, że angażowanie się w dyskusje prowadzone w grupach dyskusyjnych może być efektywnym sposobem na zwiększenie widoczności firmy, natomiast wniknięcie w środowisko takiej grupy staje się warunkiem sukcesu PR. Jak tego dokonać? Otóż najpierw należy określić grupę dyskusyjną obserwować, następnie ostrożnie włączać się do prowadzonych rozmów będąc użytecznym dla dyskutantów – wypracować sobie pozycję eksperta, którego opinie będą atrakcyjne dla dużej grupy internautów¹¹³. Czy jednak powinniśmy pozostać anonimowym internautą, czy poinformować innych o tym, że jesteśmy PR-owcem jakiejś organizacji? To można potraktować, jako funkcjonały i etyczny dylemat. Stąd też komentując publikację tego typu „instrukcji obsługi” społeczności internetowej musimy zgodzić się co do jej efektywności, ale równocześnie, przy złej intencji osoby ją realizującej zadać pytanie wypowiedziane przez Annę Adamus-Matuszyńską: *a gdzie etyka, a gdzie moralność*¹¹⁴.

Miejsce, czas, intencje, ale i efekty sprawiają, że granica pomiędzy PR rozumianym, jako uczciwe i rzetelne informowanie, a manipulacją, w której pomija się część prawdy i ową lukę wypełnia się przekazem oddziałującym na emocje sprawia, że powyższe przykłady mogą -ale nie muszą – być stawiane jako egzemplifikacje złych praktyk PR. Nie wdając się zatem w kwestie etyczne sięgnijmy po kolejny cytat. Otóż PR było i jest wciąż używane dla zarówno manipulatywnych, jak i etycznie pozytywnych celów¹¹⁵.

Public relations zarzuca się też nieraz to, że sięgają po manipulację. Tu słownik socjologiczny i leksykon politologii. Manipulacja jest zaplanowanym i w pełni zamierzonym procesem, podporządkowanym dążeniom do realizacji własnego celu za wszelką cenę, nawet w sytuacji, kiedy koszty poniosą inne osoby. Jej ważnym elementem, poza zagadnieniem świadomości, jest atrakcyjny dla manipulatora motyw. *Specjaliści PR, działający w myśl zasady cel uświęca środki, uciekają się do manipulacji dotyczącej przede wszystkim procesu komunikowania z otoczeniem*, co oznacza, że manipulacja informacją zaczyna się już praktycznie w chwili świadomego lekceważenia faktów czy też manipulowania obiektywnością¹¹⁶. Istnieją różne sposoby manipulowania informacją. Można tego dokonywać poprzez wyolbrzymienie jakiegoś szczegółu - dobrym przykładem byłaby tu sytu-

¹¹² P. Kołak, *op.cit.*, s. 69.

¹¹³ Por. J. Szyfter, *Public relations w Internecie*, Gliwice 2005.

¹¹⁴ A. Adamus-Matuszyńska, *Społeczności Internetowe etycznym wyzwaniem public relations*, [w:] J. Olędzki, *Public relations w komunikowaniu...*, *op. cit.*, s. 108.

¹¹⁵ L. Reut, *Brytyjskie public relations w kryzysie bankowym*, [w:] J. Olędzki, *Public relations w komunikowaniu...*, *op. cit.*, s. 247.

¹¹⁶ W. Madryś-Kowalska, *op. cit.*, s. 384.

acja aktywności medialnej polskiego parlamentarzysty Janusza Palikota, który zorganizował spektakularny show dotyczący zakupu tzw. Małpek (butelek alkoholu o małej pojemności) przez kancelarię ówczesnego prezydenta PR Lecha Kaczyńskiego¹¹⁷. Ten przykład wydaje się być atrakcyjny wtedy, kiedy chcemy scharakteryzować kolejny sposób na manipulowanie informacją – rozszerzanie kontekstu danego wydarzenia. Otóż informacja o zakupie kilkuset buteleczek alkoholu posłużyła do sformułowania ku ówczesnemu prezydentowi pytań i oskarżeń o alkoholizm. Z perspektywy zakupów innych urzędów i jednostek pomocniczych, zarówno w naszym kraju jak i w innych państwach zakup alkoholu nie dziwi, nie przeraża także jego ilość. Specjalistę zajmującego się uzależnieniami mogłoby natomiast dziwić to, że Prezydent PR w takiej formie i w taki sposób „kultywuje” swój nałóg. Niemniej efekt „wizerunkowy” zaprezentowania w określony sposób zakupów kancelarii był dla Głowy Państwa niekorzystny. Trzecim sposobem, po który można sięgnąć jest zaciemnianie sytuacji jakimś elementem. Przykładów na tego typu działania jest wiele, stąd też tym razem sięgnijmy po wyobraźnię: dany polityk może mieć rację w jakimś sporze, niemniej jednak w umiejętny sposób odwraca się uwagę od tego, co mówi na rzecz jakiegoś szczegółu – tak banalnego jak choćby brudne i zniszczone buty, albo cokolwiek innego. *W zależności od okoliczności PR-owcy często wybierają którąś z technik, by odwrócić uwagę mediów od istoty wydarzenia i w ten sposób manipulować treścią przekazywanych informacji*¹¹⁸.

¹¹⁷ M. Koźdoń-Dębecka, *Kampania wyborcza do parlamentu europejskiego 2009 roku-dialog społeczny czy marketing polityczny?*, [w:] J. Olędzki, *Public relations w komunikowaniu...op. cit.*, s. 339.

¹¹⁸ W. Madryas-Kowalska, *op. cit.*, s. 348.

ROZDZIAŁ 2.

PUBLIC RELATIONS WSPÓŁCZEŚNIE

2.1. Ewolucja public relations

W klasycznej już dziś publikacji *Managing Public Relations* J. E. Grunig oraz T. Hunt zaproponowali cztery modele public relations, takie jak: model agencji prasowej, model informacji publicznej, a także dwukierunkowy model asymetryczny i dwukierunkowy model symetryczny¹¹⁹. Zanim więc przejdziemy do dalszego omawiania działań i wydarzeń, które moglibyśmy przyporządkować do PR przyjrzymy się temu modelowi.

Model agencji prasowej zakładał, że informacja pochodzi z określonego źródła i jest przekazywana określonymi kanałami do odbiorców. W tym modelu obieg zwrotny nie jest istotny, wszak bazuje on na jednokierunkowym przekazie od nadawcy. Komunikowane zostaje tu sprowadzone do rozpowszechniania informacji do opinii publicznej. Te informacje mogą mieć charakter propagandowy, wszak jego sedno stanowi tutaj przekonanie opinii publicznej.

Model informacji publicznej jest modelem, w którym również zakłada się istnienie komunikacji jednostronnej. Teraz jednak stosuje się prezentację prawdziwych informacji i nie kładzie się nacisku na perswazję. Ten model powstał, jako odpowiedź na przekłamania powstałe w wyniku stosowania poprzedniego zestawu rozwiązań. Oznacza to także, że organizacje, które go wprowadziły oraz stosują je, zaczęły liczyć się z koniecznością ponoszenia odpowiedzialności publicznej.

Dwa pozostałe modele opierają się w przeciwieństwie do poprzednich schematów na przekazie dwukierunkowym. I tak w modelu dwustronnym asymetrycznym zakłada się stosowanie perswazji, jednak wykorzystuje się psychograficzne oraz demograficzne informacje w kształtowaniu praktyki komunikowania się i kreowania efektywnych przekazów. Stosowane w modelu praktyki koncentrują się na odkrywaniu wartości, nastawienia i kreowania opinii publiczności oraz prezentowaniu jej organizacji w taki sposób, aby był on zgodny z tymi przekonaniami. To koncentrowanie się na perswazji poprzez zrozumienie samej publiczności na tyle, aby dla niej wygenerować najbardziej przekonujący przekaz. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że ten model był charakterystyczny dla działań PR mających miejsce w trakcie I wojny światowej, kiedy to USA musiały zyskiwać poparcie społeczeństwa dla swojego zaangażowania w działania poza obrębem

¹¹⁹ Za: Por. A. Adamus-Matuszyńska, *Dariusz Polakowski, Public relations w rozwiązywaniu problemów społecznych*, [w:] A. Adamus-Matuszyńska, R. Maćkowska (red.), *Public Relations jako funkcja zarządzania w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 160-161.

Ameryki oraz wpływać na zmianę zachowań obywateli, którzy pozostawali na terytorium kraju. Ostatnim, ponownie dwukierunkowym, jeśli chodzi o obieg informacji modelem PR jest model dwustronny symetryczny. W nim wykorzystuje się jak już wskazano interaktywne komunikowanie się. Poszukuje się sposobów dostosowania w relacjach między organizacją, a jej publicznością. Interakcje pomiędzy podmiotami koncentrują się wokół szerszej wymiany informacji, mają miejsce starania ze strony organizacji, aby została ona lepiej zrozumiana. W tym celu organizacja podejmuje szereg środków, aby pomóc publiczności lepiej zrozumieć jej cele, zadania, sposoby działania. W tym modelu osoby odpowiedzialne za PR w organizacji są doradcami dla decydentów w instytucjach publicznych. W sytuacji, kiedy jest to zasadne publiczność zostaje zaangażowana w proces podejmowania decyzji. Ten model podkreśla znaczenie odpowiedzialności społecznej organizacji, koncentruje się nie na perswazji, ale na tym, aby organizacja była lepiej zrozumiana przez publiczność. Ma to na celu budowanie kompromisu pomiędzy podmiotami, ich kooperację. Aby uwypuklić różnice pomiędzy poszczególnymi modelami PR zaprezentowano je poniżej w ujęciu tabularycznym.

Tabela. 1. Modele public relations

Charakter	Publicity	Działalność informacyjna	Komunikowanie asymetryczne	Komunikowanie symetryczne
Cel	Propaganda	Rozpowszechnianie informacji	Argumentowanie, perswazja	Wzajemne zrozumienie
Rodzaj komunikowania	Jednokierunkowe, prawda nie jest tu istotna	Jednokierunkowe, ale prawda jest istotna	Dwukierunkowe, przewaga jednego z partnerów	Dwukierunkowa, równowaga partnerów
Model komunikowania	Nadawca → Odbiorca	Nadawca → Odbiorca	Nadawca → ← Odbiorca	Nadawca → ← Odbiorca
Rodzaj badań	Nieliczne badania, ilościowe badania zasięgu komunikatów	Nieliczne badania, badania rozumienia przekazów przez odbiorców	Programy badawcze, badanie zmian postaw	Programy badawcze, badania zrozumienia
Typowi przedstawiciele	P.T. Barnum	I.L. Lee	E.L. Bernays	Profesorowie PR, stowarzyszenia branżowe
Dziedziny zastosowania	Polityka, sport, teatr, handel	Urzędy, stowarzyszenia non profit, przedsiębiorstwa	Wolny rynek, agencje i kościoły	Przedsiębiorstwa zorientowane społecznie, agencje

Zródło: K. Dyaczyńska, M. Kotas, K. Szymaniec, *Rola procesu komunikowania w budowaniu relacji z interesariuszami jednostek ochrony zdrowia. Badania sondażowe*, [w:] A. Adamus-Matuszyńska, R. Maćkowska (red.), *Public Relations jako funkcja zarządzania w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 188.

Wnikliwy Czytelnik z pewnością zauważy, że powyższa typologia może być traktowana, jako swoista historia prowadzenia PR. Równocześnie jednak zachowa świadomość, że elementy każdego z modeli możemy odnaleźć we współczesnym PR, gdyż praktyka prowadzenia public relations jest współcześnie bardzo zróżnicowana. W literaturze przedmiotu pojawiają się także zbieżne z powyższym modelem wskazania na istnienie trzech etapów rozwoju public relations. Pierwszy z etapów opierał się na działalności agentów prasowych oraz specjalistów od publicity. Celem było zyskiwanie rozgłosu oraz przychylności otoczenia poprzez kłamstwo, pochlebstwa, manipulacje. W drugim etapie uświadomiono sobie kruchość i niestabilność tak kreowanego wizerunku i przeciwdziałając temu poszukiwano innej, efektywniejszej i trwalszej metody komunikowania się z otoczeniem. Zauważono, że nie wystarczy samo informowanie, ale niezbędnym komponentem przekazu musie stać się szczerść oraz uczciwość, co ma świadczyć o szacunku organizacji dla odbiorcy. Trzecie stadium natomiast ma charakter współczesny. *Rosnąca konkurencja pomiędzy przedsiębiorcami i pęd do generowania coraz większych zysków sprawiają, że nie można pozwolić sobie na utratę zaufania otoczenia (a zatem kłamstwo), ale też nie można poprzestać na dbałości wyłącznie o rzetelność informacji. (...) Spełnienie wszystkich kryteriów, zarówno rzetelności, uczciwości, jak i pomysłowości wymaga dużej wiedzy i doświadczenia.* Te warunki zdają się być jednak dla niektórych zbyt wygórowane, stąd też meandry współczesnego PR i sięganie przez niektórych po manipulację, kłamstwo. Dlatego też współczesna faza zasługuje na szczególną uwagę, zarówno ze względu na jej aktualność i ciągły rozkwit, jak i różnorodność naruszeń norm etycznych i związanych z nimi dylematów, przed którymi staje specjalista od public relations¹²⁰. Skrótową charakterystykę powyższych faz zaprezentowano w ujęciu tabularycznym poniżej.

Tabela. 2. Ewolucja public relations

Etapy rozwoju PR	Specyfika
Etap I. Dostrzeżenie znaczenia komunikacji z otoczeniem organizacji	Komunikacja oparta na kłamstwie
Etap II. Dostrzeżenie znaczenia prawdy w komunikacji pomiędzy organizacją a otoczeniem	Komunikacja oparta na rzetelnych informacjach
Etap III. Dostrzeżenie znaczenia sposobu przekazywania informacji do otoczenia	Komunikacja oparta na informacji prawdziwej i wysokich kwalifikacjach specjalisty PR. Komunikacja oparta na manipulacji informacją

Zródło: W. Madrys-Kowalska, Manipulacja informacją. Public relations w organizacjach szczególnego ryzyka, Wyd. Astrum, Wrocław 2008, s. 18.

Podobnie jak miało to miejsce w przypadku ewolucji modeli PR opisując powyższe fazy nie sposób nie zauważyć obecności we współczesnym PR komponentów, które były dominujące w przeszłości. Prowadzi nas to do wniosku, aby

¹²⁰ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 17.

public relations traktować w sposób procesualny, zachować świadomość, że zarówno jako funkcja w organizacji, jak i jako zawód dla jednostki wymaga znajomości zasad, kanonów i instrumentarium, ale także specyficznego wycucia trendów.

2.2. W kierunku nowoczesnego public relations

Na kształt dzisiejszego public relations wpływa szereg czynników. Niektóre z nich mają charakter lokalny lub branżowy, inne związane są z przemianami współczesnego świata, gospodarki, społeczeństw. Stąd też istnieje szereg perspektyw, które pozwalałyby prześledzić zmiany zachodzące w sferze kreowania wizerunku. Sięgnijmy po jedną z nich, która odnosi się do zmian, jakie zachodzą w obrębie instytucji publicznych wykorzystujących „budowanie renomy”, a także pozwala prześledzić, w jaki sposób PR pojawiało się w kontekście podmiotów rynkowych. Powróćmy, zatem do kwestii historycznych. Faktyczne początki PR są związane z działaniami, których inicjatorem są podmioty polityczne rządzące w dawnych państwach. Natomiast wiek XX przynosi rozszerzenie tego typu działań na sferę prywatną – tymi, którzy chcą mieć pozytywny wizerunek w społeczeństwie są przedsiębiorcy. Z czasem okaże się, że także rozwój metod i technik public relations będzie miał miejsce w tych dwóch sferach. Pierwszą kwestią był rozwój PR w sferze/dla sfery publicznej, natomiast drugim wymiarem staną się zmiany odnoszące się do public relations w podmiotach rynkowych.

Jeśli chodzi o rozwój PR w sferze publicznej, to już wcześniej sygnalizowano szereg rozwiązań wykorzystywanych przez rządy oraz instytucje państwowe. Ponieważ w dalszej części pracy skoncentrujemy się na naszym rodzimym PR, stąd też w tym miejscu powróćmy do doświadczeń Amerykanów. Same prześledzenia zmian dotyczących PR, jego form, kształtów, zasięgu i wykorzystania pokazuje de facto wzrost jego znaczenia. Jak już wskazywano w poprzednim rozdziale w czasie I wojny światowej prezydent USA Woodrow Wilson założył Komitet Creela. Nazwa pochodziła od nazwiska osoby, która Komitetowi przewodziła – był to dziennikarz George Creel. W skład grupy wchodził dziennikarze, naukowcy, agenci prasowi i inne osoby funkcjonujące w świecie medialnym. Celem komitetu było mobilizowanie amerykańskiej opinii publicznej dla działań wojennych USA, czego wyrazem była także sprzedaż obligacji wojennych¹²¹. W trakcie II wojny światowej działania public relations ze strony państwa okazały się jeszcze istotniejsze. Ustanowiono pod kierownictwem dyrektora Elmera Davisa, dziennikarza-weterana Biuro Informacji Wojennej (Office of War Information – OWI), mające na celu przekazywanie informacji o stanowisku USA w kraju i za granicą.

¹²¹ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 34.

Jak pisze F. S. Saitel, *II wojna światowa była dla Ameryki czasem, w którym działania PR były szalenie istotne – zarówno w kontekście podniesienia morale i sprzedaży obligacji, ale także zwiększenia wydajności w fabrykach i biurach. Pod każdym względem ta całościowa ofensywa public relations zakończyła się niekwestionowanym sukcesem*¹²². Publiczny charakter miało nie tylko „wojenne” PR, stąd też warto wskazać na prowadzoną na szeroką skalę kampanię na rzecz integracji Amerykanów z Afroamerykanami. Kampania nosiła nazwę White-Negro i ostała zapoczątkowana w roku 1945 roku w USA przez Johna Mosskendrixa¹²³. Natomiast sukces działań PR w sytuacjach kryzysowych doprowadził de facto do popularności tego typu aktywności, wzrostu zatrudnienia w sektorze, pojawiania się specjalistów oraz „rzeczników” w sferze publicznej.

Jeśli chodzi o sferę pozapubliczną, to praktyka pokazuje istnienie dwóch rozwiązań w tym zakresie. Pierwszym z nich jest tworzenie specjalistycznych agencji specjalizujących się w działaniach PR, natomiast drugim – tworzenie w przedsiębiorstwach stanowisk, komórek organizacyjnych czy wręcz działów odpowiedzialnych za te kwestie. Pierwsza agencja public relations powstaje w USA w roku 1900, Publicity Bureau została założona w Bostonie i specjalizowała się w ogólnej działalności prasowej. Dwa lata później w Waszyngtonie powstaje agencja Williama Wolffa Smitha, byłego korespondenta „New York Sun” oraz „Cincinnati Inquirer”. Natomiast od 1904 roku przez pewien czas funkcjonuje agencja public relations założona przez Ivy Lee oraz George Parker. Kilkanaście lat później (1919) Ivy Lee założy kolejną agencję, tym razem jego współnikiem będzie T. J. Ross¹²⁴. Kolejne lata przyniosą wzrost liczby agencji, ich łączenie się, niekiedy wzbogacanie sfer aktywności o kwestie reklamy, lobbingu i inne sfery aktywności. W tym czasie zaczną też powstawać agencje zatrudniające nie tylko setki osób, ale dodatkowo mające liczne oddziały nawet poza terytorium Ameryki. W przypadku organizacji niezwiązanych z sferą publiczną istnieje nie tylko możliwość skorzystania z usług agencji PR, ale także kreacja własnych służb w obrębie organizacji. Stąd też, jeśli chodzi o politykę informacyjno-wizerunkową przedsiębiorstw, to część z nich decyduje się zatrudniać w organizacji własnych ekspertów. Dobrym przykładem jest tu firma AT&T (American Telephone and Telegraph), w której stworzono stanowisko wiceprezesa ds. public relations. Został w nim w roku 1927 Artur W. Page, który podejmował szereg wysiłków, aby w świadomości społeczeństwa zagościł i ugruntował się wizerunek przyzwoitej i roztropnej firmy-obywatela. W tym celu przestrzegano pięciu zasad, których znaczna część mimo zbliżającego się wieku od ich powstania nadal wydaje się być aktualna. Zasady te obejmowały:

¹²² *Ibidem*, s. 34.

¹²³ I. Podobas, *op. cit.*, s. 48.

¹²⁴ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 34.

- 1) Zapewnienie, że zarząd dokładnie analizuje swoje całościowe relacje z otoczeniem.
- 2) Tworzenie systemu informowania pracowników o ogólnej polityce i praktykach firmy.
- 3) Tworzenie systemu zapewniającego pracownikom „granicznym” (mających w trakcie pracy bezpośredni kontakt z otoczeniem, klientami) posiadania informacji, które umożliwiłyby im bycie rozsądnymi i uprzejmymi w stosunku do otoczenia.
- 4) Tworzenie systemu przekazującego pytania i zastrzeżenia pracowników oraz otoczenia firmy „w górę” organizacji, do jej kierownictwa.
- 5) Zapewnienie szczerości w informowaniu otoczenia o działalności firmy¹²⁵.

Mówiąc o współczesnych wymiarach PR nie można pominąć kwestii ich instytucjonalizacji. Ważnym aspektem w tej mierze było prowadzenie kursów, szkoleń, wykładów dla osób, które w przyszłości miały znaleźć zatrudnienie w tej branży, a także praktyków, którzy chcieli uzyskać lub wzbogacić instrumentarium swoich działań. Ważną osobą w tej mierze był tu wielokrotnie przywoływany Edward L. Bernays, bratanek Zygmunta Freuda oraz autor przełomowej książki „Crystalizing Public Opinion”. Poza działalnością pisarską i praktyczną, prowadził on różnego typu wykłady i kursy – jego pierwszy kurs z zakresu public relations miał miejsce już w 1923 roku¹²⁶. Natomiast w roku 1952 studia magisterskie z zakresu public relations oferowano już na 12 instytucjach edukacyjnych. U progu XXI wieku w USA ponad 200 programów studiów dziennikarskich lub z zakresu komunikowania oferuje specjalistyczne studia z tego zakresu¹²⁷. Tymczasem w Europie pierwszy Instytut Public Relations powstał w Wielkiej Brytanii w roku 1948, niebawem analogiczne instytucje zaczęły powstawać w innych krajach Europy Zachodniej¹²⁸.

Na rozwój PR zarówno w XX wieku, jak i obecnie wpływa szereg czynników. Są to:

- 1) Rozwój dużych instytucji i poczucie odpowiedzialności przed społeczeństwem.
- 2) Narastanie zmian, konfliktów i konfrontacji wśród grup interesów w społeczeństwie.
- 3) Wzrost świadomości ludzi, będący pochodną coraz większego zaawansowania technologii komunikacyjnych na całym świecie.
- 4) Rozwój demokracji.

¹²⁵ Noel L. GRIESE, *The Employee Communications Philosophy of Artur W. Page*, [w:] „Public Relations Quarterly”, zima 1977, s. 8-12., za: FRASER P. SEITEL, *Public Relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 36.

¹²⁶ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 36.

¹²⁷ *Ibidem*, s. 40-41.

¹²⁸ I. Podobas, *op. cit.*, s. 48.

5) Rozwój Internetu¹²⁹.

Stąd też na znaczenie PR we współczesnym świecie składa się, zatem szeregiem czynników, z których najistotniejsze to:

- 1) Wzrost liczby podmiotów, których postawa wobec organizacji ma wpływ na jej działalność (m.in. związki zawodowe, związki ochrony konsumentów, organy rządowe).
- 2) Wzrost znaczenia opinii publicznej dla działań prowadzonych przez organizację.
- 3) Wzrost wpływu mediów masowych na kształtowanie wizerunku organizacji.
- 4) Wzrost liczby konfliktów i sytuacji kryzysowych, jakie mogą spotkać organizację¹³⁰.

Powyższe komponenty sprawiają, że zagadnienia kreowania wizerunku będą istotne nie tylko z punktu widzenia organizacji rynkowych, staną się ważne dla instytucji publicznych. W świecie, w którym praktycznie nie kwestionuje się demokracji jako optymalnej formy sprawowania władzy, w którym coraz większą wagę przykładana się do informowania obywateli i zdobywania ich akceptacji, w którym na koniec rozbudowaniu ulegnie sfera publiczna public relations i posiadanie pozytywnego wizerunku staną się imperatywem.

2.3. Współczesne definicje i ich implikacje praktyczne

Termin public relations został użyty po raz pierwszy w roku 1787 przez prezydenta Stanów Zjednoczonych Thomasa Jeffersona¹³¹, stąd też znamienne stało się użycie tegoż terminu po raz pierwszy nie przez teoretyka, ale przez osobę wykorzystującą PR w praktyce. W sensie leksykalnym termin oznacza stosunki/relacje publiczne, co może być także interpretowane jako wielostronne układy i powiązania głównie o charakterze niematerialnym z różnymi podmiotami¹³². Współczesne rozumienie zdaje się nie odbiegać zbyt od tego co wiele lat temu sygnalizował adwokat Dorman Eaton, wykładowca Yale Law School: *Public relations mean relations for the General Good* (public relations oznacza nawiązywanie stosunków dla dobra powszechnego)¹³³.

Problem zdefiniowania PR zajmował wielu praktyków i badaczy, przy czym wyzwanie stojące przed osobami podejmującymi ten wysiłek utrudniała

¹²⁹ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 37.

¹³⁰ T. Smektała, *Public Relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wyd. Astrum, Wrocław 2001, s. 17-18.

¹³¹ G. Maj, *Teoretyczne i metodologiczne podstawy public relations*, [w:] H. Przybylski (red.), *Public relations, czyli relacje między podmiotami życia społecznego a ich publicznością*, Katowice 1999.

¹³² Por. m.in. W. Pomykała (red.), *Encyklopedia biznesu*, Warszawa 1995, t. 2, s. 740.

¹³³ I. Podobas, *op. cit.*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 49.

kwestia istnienia szerokiego zestawu narzędzi, które ulegały znacznym zmianom¹³⁴. Stąd też trudno jest wypracować jedną holistyczną definicję PR, tym bardziej, że w różnych sytuacjach i w rozmaitych okresach oraz częściach globu działania podejmowane w jego ramach mogły się różnić. Dodatkowo trudności z jednoznacznym określeniem tego, czym faktycznie jest PR wynikają z szerokiego zakresu działań podejmowanych przez specjalistów¹³⁵. Stąd też wskazuje się na istnienie około dwóch tysięcy definicji public relations¹³⁶. Jak pisze Fraser P. Seitel¹³⁷ jednym z najprostszych sposobów definiowania public relations jest określanie ich jako koniunkcji podejmowania słusznych działań i komunikowania o nich. Jak już wskazano, wedle Bernaysa PR miało zbliżać społeczeństwo i organizację, co *nota bene* znalazło również odzwierciedlenie w wydanym w roku 1944 w USA Słowniku Socjologicznym (Dictionary of Sociology). To pewna odmiana – wszak jeszcze w 1939 roku w tygodniku Fortune ukazuje się sławetny artykuł „Publiczność nie może być lekceważona”, w którym wskazuje się, że to nazwa technik i celów oraz działań specjalistycznych agencji i instytucji *nastawionych na zdobywanie większego zysku dla inwestorów*¹³⁸. Oczywiście pierwsze ujęcie nie stoi w sprzeczności z drugim, niemniej istotny wydaje się być zarysowany w 1939 roku faktyczny cel PR.

Współcześnie istnieje szereg rozmaitych definicji. Jedną z najprostszych, słownikowych jest ta, która wskazuje, że public relations to zestaw teorii i technik używanych do adaptacji organizacji do jej publiczności¹³⁹. W ujęciu Scotta M. Cutlipa oraz Allena H. Centera i Glenna M. Blooma, *public relations to funkcja zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemne korzystne stosunki między instytucją oraz grupami (publics), od których zależy jej sukces lub klęska*¹⁴⁰, co podobnie ujmował wskazany powyżej Dictionary of Sociology, w którym PR był traktowany, jako *zestaw teorii i technik używanych do adaptacji organizacji do jej publiczności*¹⁴¹. Natomiast w ujęciu Zbigniewa Zelmera RP to: *sztuka robienia i mówienia tego, co spowoduje, że ludzie będą mieli dobre zdanie o organizacji*¹⁴². W bardzo interesujący sposób kreśli charakterystykę PR Jerzy Karwulski wskazując na imperatyw postrzegania public relations w sposób procesualny. *Działania w sferze public relations nie są układem statycznym wzajemnych stosunków, ale*

¹³⁴ A. Rzeźnik, *Wprowadzenie albo PR z kontekstem*, [w:] T. Gackowski, A. Gackowska, J. Dziedzic (red.), *PR w RP, czyli dwadzieścia lat polskiej branży public relations*, II Ogólnopolski Zjazd Analityków Mediów, Warszawa 2010, s. 17.

¹³⁵ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 9.

¹³⁶ B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa 2002, s. 38.

¹³⁷ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 4.

¹³⁸ T. Goban-Klas, *op. cit.*, s. 19.

¹³⁹ T. Smektała, *op. cit.*, s. 13.

¹⁴⁰ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 11.

¹⁴¹ H. P. Fairchild (red.), *Dictionary of sociology*, New York 1944, za: I. Podobas, *op. cit.*, s. 54-55.

¹⁴² Z. Zelmer, *Public relations. Kreowanie wizerunku firmy*, Warszawa 1992, s. 15.

zespołem stale zmieniających się działań podejmowanych przez inicjatora (...) celem ukształtowania pozytywnego stanu relacji. Można więc powiedzieć, że *public relations to nie relacja, lecz akcja, nie stan, lecz działanie*¹⁴³.

W *Encyklopedii Biznesu*¹⁴⁴ termin *public relations* jest definiowany jako:

- całokształt uwarunkowań (poglądów, postaw, opinii) społecznych do działalności danego przedsiębiorstwa, organizacji;
- działalność określonego podmiotu (osoby, organizacji, instytucji) w celu osiągnięcia dobrych stosunków z innymi osobami, firmami;
- zdobycie życzliwości opinii publicznej;
- zespół, personel zajmujący się tymi działaniami.

Natomiast w *Leksykonie Public Relations* wskazuje się na to, że termin jest stosowany w co najmniej czterech różnych kontekstach takich jak:

- nazwa wszystkich działań instytucji, czy też firm zmierzających do osiągnięcia pozytywnych relacji z otoczeniem;
- nazwa sposobu oraz stylu przekazywania pewnych informacji i komunikatów, czy też organizowania wydarzeń (tzw. eventów);
- nazwa dziedziny wiedzy o umiejętnościach zawodowych i sztuce kształtowania wizerunku oraz marki instytucji, organizacji oraz firm w budowaniu ich reputacji a także umacnianiu ich relacji z otoczeniem;
- synonim negatywnie ocenianej aktywności komunikacyjnej danego podmiotu¹⁴⁵.

Natomiast wedle Almy Kadragic oraz Piotra Czarnowskiego *public relations to przede wszystkim:*

- wyczerpujące, pełne, szybkie i uczciwe, a także odpowiedzialne mówienie o tym, czym zajmuje się organizacja;
- dostarczanie mediom pełnego wsparcia informacyjnego poprzez dostarczanie im informacji, materiałów źródłowych, danych, itp. na każde zapotrzebowanie dziennikarza;
- budowanie i następnie śledzenie określonego wizerunku/obrazu (image) zarówno organizacji, jak i jej produktów, polityki i jej wymiarów medialnych;
- stymulowanie właściwego zainteresowania, określonej interpretacji i budowania obrazu organizacji przez mass media, a także tworzenie i wspieranie grupy dziennikarzy zajmujących się określonymi zagadnieniami;

¹⁴³ J. Karwulski, *op. cit.*, s. 5.

¹⁴⁴ W. Pomykała, *op. cit.*, s. 737.

¹⁴⁵ J. Ołędzki, D. Tworzydło (red.), *Leksykon Public Relations*, Warszawa 2009, s. 141-142.

- przekazywanie publicznego uzasadnienia dla wszystkich poczynań firmy oraz upowszechnianie tego uzasadnienia;
- organizacja, prowadzenie, udział w różnego typu wydarzeniach: konferencjach prasowych, targach, wystawach, pokazach, imprezach itp., które dany podmiot organizuje i które wiążą się z kontaktem z mass mediami oraz opinią publiczną;
- komunikacja prowadzona w sytuacjach kryzysowych¹⁴⁶.

Następnym interesującym ujęciem może stać się to, które postrzega PR *jako sztukę i naukę osiągnięcia harmonii z otoczeniem poprzez wzajemne porozumienie oparte na prawdziwej i pełnej informacji*¹⁴⁷.

Jak już wskazano, liczba definicji PR przekracza dwa tysiące¹⁴⁸, ale co wydaje się szczególnie interesujące, to jeszcze w roku 1984 w samych tylko Stanach Zjednoczonych było ich tylko lub aż 987¹⁴⁹. To, że istnieje wielu różnych definicji PR może być traktowane jako przejaw kreatywności teoretyków i praktyków, aktywności będącej też wskaźnikiem znaczenia i popularności dyscypliny. Z drugiej jednak strony nastęrcza to wielu niedogodności i generuje szereg utrudnień i implikuje rozmaite refleksje, jak choćby ta autorstwa amerykańskiego historyka Roberta Heilbronera: *Public relations to zawodowa solidarność setek tysięcy specjalistów złączonych wspólną profesją, a których wspólny problem polega na ustaleniu, czym w istocie jest ich zawód*¹⁵⁰. Stąd też próby wypracowania jednej definicji, takiej która uwzględniałaby najważniejsze komponenty PR, będąc jednocześnie pojemną znaczeniowo, dawała także możliwości inkorporacji z zakres PR pewnych treści w przeszłości.

W roku 1975 taką próbę podjęła Fundacja Badań i Edukacji Public Relations (Foundation for Public Relations Research and Education). W badaniach udział wzięło 75 liderów PR, którzy poddali analizie 472 rozmaite definicje public relations¹⁵¹. W świetle tej definicji *Public relations są samodzielną funkcją zarządzania pomagającą ustanowić i utrzymać dwustronną komunikację, zrozumienie, akceptację i współpracę pomiędzy organizacją, a jej otoczeniem, pomagającą zarządzać problemami lub zagadnieniami(...)* W tym ujęciu PR *pomagają zarządowi w uzyskiwaniu informacji na temat opinii otoczenia i reagowaniu na nią, definiują i podkreślają obowiązek zarządu służenia interesowi publicznego, pomagają zarządowi w uzyskaniu informacji o zmianach i skutecznych możliwościach ich wykorzystania, służąc jako system wczesnego ostrzegania pomagający przewidywać*

¹⁴⁶ A. Kadragic, P. Czarnowski, *Public relations*, Warszawa 1997, s. 11.

¹⁴⁷ S. Black, *Public Relations*, Kraków 2003, s. 15.

¹⁴⁸ T. Smektała, *op. cit.*, s. 12.

¹⁴⁹ J. Karwulski, *op. cit.*, s. 17.

¹⁵⁰ *Ibidem*, s. 17.

¹⁵¹ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 9.

trendy. Dodatkowo PR, jako główne narzędzia wykorzystują badania oraz rzetelne i etyczne techniki komunikacyjne¹⁵².

Powyższa definicja uwzględniała szereg aspektów, podkreślała związek PR z zarządzaniem organizacją, nie pomijała też kwestii etycznych¹⁵³. Wadą i równocześnie zaletą powyższej definicji była jej złożoność, to że odwołuje się do poszczególnych aspektów PR i przez to nie może być traktowana jako łącznik pomiędzy różnymi teoriami¹⁵⁴. Stąd też nie koniec wysiłków polegających na wypracowaniu wspólnej płaszczyzny definicyjnej. Kilka lat później Grupa Zadaniowa ds. Statusu i Roli Public Relations powołana przez Public Relations Society of America zaproponowała dwie ogólne definicje, sytuujące PR na najwyższym poziomie kształtowania strategii organizacji, równocześnie obejmując wszystkie ich funkcje i specjalności. W pierwszej z nich PR pomagają organizacji i jej otoczeniu w przystosowaniu się do siebie nawzajem. Natomiast drugie ujęcie zakłada, że PR to wysiłek organizacji skierowany w celu uzyskania współpracy grup ludzi¹⁵⁵.

Natomiast wedle Deklaracji Meksykańskiej, dokumentu podpisanego latem 1978 roku przez przedstawicieli ponad trzydziestu stowarzyszeń branżowych public relations to dziedzina sztuki i gałąź nauki społecznej polegającej na analizie tendencji, przewidywaniu ich konsekwencji, doradztwie dla kierownictwa różnych instytucji oraz wdrażaniu zaplanowanych programów działań służących zarówno organizacji jak i dobru publicznemu¹⁵⁶. W powyższej definicji zachowane są komponenty innych ujęć, natomiast zwraca uwagę skoncentrowanie się jej twórców na działaniu i dynamice.

Sięgnijmy po kolejne ujęcie. Trudno jest potraktować słowa Charlesa Zea-naha jako klasyczną definicję, niemniej wydaje się, że w zadowalającym stopniu odnoszą się one do tego czym po prostu jest PR. Otóż, *Public relations (...) nie jest czymś czego dokonuje przedsiębiorstwo, instytucja lub organizacja. Jest to rezultat procesu zachodzącego w umysłach ludzi. Każde działanie jednostki lub grupy wpływa w pewien sposób, korzystnie lub niekorzystnie, na opinię publiczną. Najważniejszym, wręcz fundamentalnym elementem praktyki public relations jest nastawienie – mające wartość rezultaty działań public relations to wywołanie reakcji w postaci motywacji do dokonania zakupu lub uwierzenia w coś lub kogoś. Rezultat może zostać przypisany rzadkiemu połączeniu specjalistycznych umiejętności i właściwego osądu. W tym zakresie uważam public relations za sztukę. Co więcej, sugeruję, że public relations jest również dziedziną nauki, ponieważ może*

¹⁵² Rex F. Harlow, *Building a Public Relations Definition*, [w:] „Public Relations Review 2”, nr 4, zima 1976, s. 36, za: Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 10.

¹⁵³ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 10.

¹⁵⁴ B. Rozwadowska, *op. cit.*, s. 38-39.

¹⁵⁵ P. Lesly, *Report and Recommendations: Task Force on Stature and Role of Public Relations* [w:] „Public Relations Journal”, marzec 1981, s. 32, za: Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 10.

¹⁵⁶ T. Smektała, *op. cit.*, s. 13.

być tak kierowane, by określić cel założony lub deklarację celów. Tak jak w przypadku dziedzin naukowych, public relations obejmuje analizę problemu wraz z opracowaniem metod jego rozwiązania. Zatem public relations staje się wyjątkowym know-how, wiedzą na temat tego, jak sprawić, by pewne rzeczy przebiegały po naszej myśli. Jego zasadą jest wrażliwość na ludzi i czas w odniesieniu do rynku, konkurencji, sytuacji kryzysowych lub spraw o wymiarze światowym¹⁵⁷.

Według *Websters New international Dictionary* PR jest to: działalność przedsiębiorstwa przemysłowego (związku, korporacji, grupy zawodowej, rządu lub innej organizacji) w dziedzinie budowania i utrzymania dobrych oraz produktywnych stosunków z ich otoczeniem, która na celu przystosowanie się organizacji do jej otoczenia:

- stan tej działalności lub stopień jej powodzenia w procesie uzyskiwania zrozumienia ogółu dla ekonomicznego i społecznego przystosowania się organizacji do jej otoczenia, określane jako dobre lub złe public relations;
- sztuka lub umiejętności zawodowe organizowania i prowadzenia tej działalności¹⁵⁸.

Wedle zaprezentowanego przez Jerzego Krawulskiego zestawienia różnych definicji PR można wyodrębnić sześć obszarów, które się w nich pojawiają. Są to:

- 1) Dostarczanie informacji. Celem jest tu nie tylko pokazywanie jakiejś organizacji, przedsiębiorstwa, instytucji lub osoby, ale informacja ma służyć kształtowaniu przychylności otoczenia, weryfikacji poglądów o podmiocie, promowanie go na rynku, likwidowanie istniejących niekiedy przekonań o podmiocie.
- 2) Kształtowanie wizerunku. Przy pomocy jasnej i rzetelnej informacji, która jest pozbawiona dwuznaczności oraz skrywanej prawdy kształtuje się pozytywny wizerunek podmiotu, podkreśla się jego walory, a także walory oferowanych przez podmiot towarów i usług, wskazuje się na walory osoby, wreszcie uwypukla atmosferę w miejscu pracy.
- 3) Stosowanie różnych środków promocji. Można do nich zaliczyć m.in. wszechstronne wykorzystanie rozmaitych mediów, działalność charytatywną podmiotu i sponsoring, zewnętrzny wystrój czy kulturę w kontaktach z klientami/podmiotami otoczenia.
- 4) Podmioty public relations. Do tych podmiotów można zaliczyć przede wszystkim: organizacje gospodarcze, (czyli przedsiębiorstwa oraz ich nadbudowy organizacyjne), organizacje niegospodarcze (organizacje polityczne, społeczne, związki zawodowe, organizacje charytatywne, religijne,

¹⁵⁷ S. Blask, *op. cit.*, s. 16.

¹⁵⁸ T. Smektała, *op. cit.*, s. 14.

sportowe, naukowe, oświatowe czy konsumenckie) oraz inne podmioty (w tym m.in. rządy i parlamenty, władze samorządowe, organizacje międzynarodowe, a także przedstawicielstwa dyplomatyczne).

- 5) Dobór kadr do public relations. Wizerunki zawodowe osób zajmujących się profesjonalnym public relations są bardzo zróżnicowane. Niekiedy jest to szpieg, kiedy indziej – strażak i ochroniarz. Dla innych specjalista public relations to adwokat o podwójnej lojalności, który opinii publicznej prezentuje opinie pracodawców, zaś pracodawcom – poglądy środowisk zainteresowanych przedsiębiorstw¹⁵⁹.

Świadomość faktu wielości i zróżnicowań istniejących definicji implikuje wskazane powyżej tendencja do ich inwentaryzacji oraz podziału na różne typy i specjalizacje. Zmierając do krótkiego podsumowania tej części rozważań musimy zatem podkreślić, że podstawowym celem PR jest wzajemne dostosowywanie się do siebie organizacji i otoczenia, co dokonuje się za sprawą określonych przez znawców PR narzędzi i metod, a także dzięki kreatywności i oryginalności koncepcji. Stąd też określenie cech, którymi powinna się charakteryzować dobrze prowadzona działalność PR. Są to działania które powinny być:

- racjonalne;
- zaplanowane;
- ukierunkowane na otoczenie;
- oparte na obustronnej komunikacji;
- zgodne z kierunkiem postępowania organizacji;
- stanowiące element jej funkcji zarządzania¹⁶⁰.

Zatem charakterystykę poprawnie prowadzonych działań PR stanowią takie atrybuty jak:

- celowość działań, nie zaś pozostawienie ich przypadkowi;
- określona kolejność działań, opierająca się na refleksji i rozłożeniu w czasie określonych czynności;
- bazowanie na polityce organizacji – PR staje się elementem strategii postępowania;
- korzyści zarówno dla samej organizacji, jak i jej otoczenia: odpowiadanie na potrzeby publiczności, przy zachowaniu realizacji własnych potrzeb.
- posiadanie umiejętności prawidłowo prowadzonej komunikacji¹⁶¹.

Funkcje spełniane przez rutynowe działania PR ogniskują się na 3 głównych obszarach. Są to:

¹⁵⁹ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 19.

¹⁶⁰ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 11.

¹⁶¹ *Ibidem*, s. 11.

- 1) Funkcje integracyjne. Oznacza to, że służby PR integrują, „wiążą” organizację z elementami jej otoczenia. Specjaliści public relations sugerują zatem swojemu kierownictwu takie działania, które pozwalają przystosować organizację do jej otoczenia. Jest to osiągnięte przez propagowanie celów, misji, dążeń organizacji, w celu akceptacji ich przez otoczenie.
- 2) Funkcje koordynacyjne. Te funkcje sprowadzają się do koordynowania wszelkich działań marketingowych i reklamowych, które prowadzi organizacja. Ważne jest to, aby nie były one sprzeczne z wizerunkiem organizacji, najlepiej byłoby, aby były w pełni zgodne z wizerunkiem i kreowaną reputacją.
- 3) Funkcje komunikacyjne. Dotyczą one wypracowania oraz utrzymania dogodnych kanałów komunikacyjnych z otoczeniem organizacji, osiągnięcia stanu w którym komunikaty przez nią tworzone są emitowane bez zakłóceń i mogą bez przeszkód docierać do jej otoczenia. Ważny jest także obieg informacji „z dołu”, czyli przekazywanie przez pracowników czy też szerzej – podmioty otoczenia – informacji do organizacji¹⁶².

Jak zatem wskazuje Jerzy Olędzki, badacze aktualnej europejskiej praktyki oraz teorii public relations wyodrębnili cztery aspekty tej dyscypliny działalności: refleksywny, kierowniczy, operacyjny i edukacyjny¹⁶³.

Aspekt refleksywny dotyczy działań polegających na obserwowaniu i analizie zachodzących zjawisk społecznych, standardów i wartości, które specjalista PR komunikuje organizacji. Celem takiego przekazu jest lepszy rozwój organizacji, dostosowywanie misji i strategii planów komunikacji z wszystkimi grupami otoczenia, zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego, po to by zapewnić dla organizacji ich zaufanie i osiągnąć wzajemne zrozumienie.

Aspekt kierowniczy polega natomiast na opracowywaniu planów komunikacji organizacji z wszystkimi grupami otoczenia. Są to zarówno grupy wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Celem tych planów i ich późniejszej realizacji jest zdobycie oraz utrzymanie zaufania, osiągnięcie konsensusu i porozumienia. Aspekt operacyjny natomiast zasadza się na tym, że organizacja przygotowuje środki komunikacji, którymi następnie się posługuje. W tym ujęciu specjaliści PR są zatem wykonawcami planów przygotowanych przez kierownictwo organizacji. Ostatni z aspektów, aspekt edukacyjny obejmuje cały system szkoleń prowadzonych przez specjalistów public relations dla członków danej organizacji. Dzięki takim szkoleniom, które kształtują postawy i zachowania, a także kompetencje komunikacyjne, członkowie organizacji potrafią lepiej sprostać wymaganiom społecznym¹⁶⁴.

¹⁶² T. Smektała, *op. cit.*, s. 90-91, za: Budzyński, *op. cit.*, 1998.

¹⁶³ J. Olędzki, *O społecznym znaczeniu...*, *op. cit.*, s. 19.

¹⁶⁴ *Ibidem*, s. 19-20.

Zaprezentowane powyżej spectrum definicyjne nie miało na celu bynajmniej zanudzenia Czytelnika. Zachowując świadomość możliwości ich uzupełnienia o kolejne, autorzy mieli na uwadze konieczność pokazania różnorodności szkół i perspektyw PR. Są to podejścia autorów, którzy w PR widzą sztukę, ale i takich, którzy określają je mianem rzemieślniczej pracy. Pracy trudnej i wymagającej, jednak opartej głównie na profesjonalizmie nie zaś na specyficznej „iskrze bożej”. Dla niektórych PR to jedynie jeden z elementów marketingu MIX, dla innych wprost przeciwnie - PR nie może zostać ukryty w promocji, gdyż swym zasięgiem, formą, znaczeniem zdecydowanie przekracza usytuowaną analogicznie „sprzedaż bezpośrednią” i „reklamę”. Niektórzy widzą w PR odpowiednik nauki, dla innych to jedynie określony fach, rzemiosło, profesja. Część autorów kreśli w sposób *quasi-poetycki spectrum* zainteresowań „budowania renomy”, inni sprowadzają je do wyrażonych w punktach płaszczyzn funkcjonalnych. Po raz kolejny, zatem podkreślając zróżnicowanie w obrębie definicyjnym musimy przyjąć jeszcze jeden fakt – poważnych zróżnicowań, co do rozumienia i faktycznego wykonywania funkcji kreowania wizerunku.

2.4. Usytuowanie public relations

Istnieje zgoda naukowców i ekspertów, co do tego, że PR ulega zmianom, ewoluuje. Obok dawnych obszarów pojawiają się nowe, stare mechanizmy ulegają wzbogaceniu przez kolejne, pula funkcji, zadań czy po prostu stanowisk zawodowych związanych z public relations ma charakter rozwojowy. W literaturze przedmiotu wskazuje się na istnienie piętnastu obszarów, na których sytuują się działania z zakresu PR¹⁶⁵. Są to:

1. Badania (określenia, a także pomiar nastawień oraz zachowań publiczności w celu przygotowania poszczególnych strategii PR).
2. Konsulting (wykorzystywany głównie przez kadre zarządzającą organizacją).
3. Media relations (współpraca z mediami masowymi).
4. Publicity (tworzenie rozgłosu w mediach).
5. Relacje z pracownikami lub członkami organizacji (informowanie, przekonywanie i motywowanie do celów, planów i zamierzeń organizacji).
6. Relacje ze społecznością (lokalną i rozumiana szerzej – dla wspólnego dobra).
7. Public affairs (obserwacja i analiza niekomercyjnych stosunków organizacji ze światem zewnętrznym).
8. Government affairs (współdziałanie z władzami, lobbying).

¹⁶⁵S. Gawroński, *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2006, s. 36-7.

9. Issue management (obserwacja i identyfikacja wydarzeń społecznych, które mogą wywrzeć wpływ na funkcjonowanie organizacji).
10. PR finansowe (czyli budowanie atmosfery zaufania pomiędzy organizacją, a jej udziałowcami i udziałowcami oraz partnerami).
11. Relacje przemysłowe (utrzymywanie relacji w obrębie tej samej branży).
12. Pozyskiwanie funduszy (sponsoring).
13. Wydarzenia specjalne.
14. Relacje specjalne.
15. Komunikowanie marketingowe.

Public relations realizuje różne funkcje na rzecz organizacji, różne są także podmioty otoczenia, ku którym są one skierowane. Trudno jest nawet przyjąć, że podmioty otoczenia wewnętrznego są w różnych organizacjach takie same lub podobne. Sięgnijmy po przykład jakiegokolwiek światowej korporacji i którejś z polskich formacji mundurowych. Działania PR mają różne cele operacyjne, wynikające z ogólnych celów organizacji, w których realizowana jest polityka wizerunkowa. Nic więc dziwnego, że nie tylko istnieją rozmaite sposoby wykonywania zadań PR, ale i różne sposoby ich usytuowania w organizacjach. Stąd też w tym miejscu zajmiemy się rozwiązaniami związanymi kwestią usytuowania PR w organizacji lub też realizacji go jako funkcji zleconej.

Generalnie w literaturze przedmiotu powyższy podział zdaje się kluczowy. W pierwszej sytuacji ma miejsce usytuowanie służb PR wewnątrz organizacji, w formie działu, departamentu, komórki organizacyjnej. Jego przeciwieństwem jest drugie rozwiązanie, czyli traktowanie PR, jako funkcji zleconej na zewnątrz, wykonywanej przez podmiot specjalizujący się w określonych działaniach, który na pewne prace otrzymuje od organizacji jedynie zlecenia czasowe lub tematyczne. Traktując ten podział, jako bipolarny możemy wskazać na wady i zalety każdego z przyjętych rozwiązań.

Główne zalety usytuowania służb PR wewnątrz organizacji to¹⁶⁶:

- pracownicy wewnętrznego oddziału PR mają ciągły i bezpośredni kontakt z ludźmi działającymi w organizacji;
- wiedzą oni gdzie zdobywać określone informacje wewnątrz firmy;
- ich działania są skoncentrowane wyłącznie na organizacji, co nie powoduje potencjalnych konfliktów;
- wszystko co dzieje się w danej organizacji może być szybko zamienione w oświadczenia dla mediów i równie szybko tym mediom przekazane;

¹⁶⁶ T. Smektała, *op. cit.*, s. 91-92.

- oddział PR funkcjonujący wewnątrz organizacji posiada zazwyczaj specjalistyczną wiedzę, co wiąże się z poważaniem i autorytetem.

Poza wskazanymi powyżej atrybutami istotna wydaje się być także kwestia ekonomiczna – doświadczenie pokazuje, że na dział – czy też nawet stanowisko PR mogą pozwolić sobie tylko większe i silniejsze organizacje. O ile wyraźną zaletą realizacji funkcji wizerunkowych przez samą organizację jest lepsza znajomość procedur, kierownictwa czy samej specyfiki organizacji, jej mankamentem może być rutyna, unikanie trudnych decyzji, koncentrowanie się na własnej karierze, nie zaś na szeroko rozumianym „dobru” organizacji. Stąd też wadami usytuowania PR wewnątrz organizacji są :

- wewnętrznemu oddziałowi PR brakuje obiektywizmu, traci on bezstronność;
- może dysponować on ograniczonym doświadczeniem, przez to jego działania mają mniejszą wiarygodność;
- ograniczona pula kontaktów z mediami;
- koncentrowanie się zazwyczaj na działaniach interwencyjnych, a także ograniczenie badań.

Niekiedy organizacje decydują się na nietworzenia własnych działów/komórek organizacyjnych czy stanowisk PR. W takiej sytuacji mogą zrezygnować z działalności wizerunkowej, lecz faktem jest, że we współczesnych czasach taka decyzja wydaje się być ryzykowna. Zadania klasycznie przyporządkowane PR mogą być realizowane przez pracowników dorywczo – lecz, jak tu mówić w takim razie o profesjonalnym kreowaniu wizerunku? Są także rozwiązania, w których ma miejsce dysonans pomiędzy nazwą a tym, co się za nią kryje. Natomiast drugim klasycznym rozwiązaniem jest nie lokowanie funkcji PR w obrębie własnej instytucji/przedsiębiorstwa, ale zlecenia jej podmiotom zewnętrznym. W świetle literatury przedmiotu zalety korzystania w tym zakresie z usług zewnętrznej agencji to¹⁶⁷:

- obiektywizm, bezstronność, fachowość, pozbawiony emocji ogląd sytuacji;
- profesjonalizm i doświadczenie;
- więcej możliwości działania, współpraca z dużym zespołem ekspertów, analityków, specjalistów różnych zagadnień i praktyków,
- zazwyczaj dobre rozeznanie rynków, w tym szczególnie rynku mediów;
- opinia obiektywnego doradcy.

Natomiast główne wady zewnętrznej agencji PR to:

¹⁶⁷ T. Smektała, *op. cit.*, s. 91-92.

- brak kontaktów wewnątrz firmy, możliwość natrafienia na blokadę informacyjną w samej organizacji;
- brak ciągłości działań PR – agencje PR są wynajmowane przez organizacje często w określonej sytuacji doraźnie;
- brak innej motywacji niż finansowa;
- niemożliwość pełnego kontrolowania zewnętrznej agencji.

W przypadku opisywanych w książkę instytucji bezpieczeństwa w Polsce PR – *nota bene* bez używania właśnie tej nazwy – jest zlokalizowany wewnątrz poszczególnych organizacji. Jedyne dyskusje, które toczą się w kontekście służb prasowych odnoszą się do tego czy poszczególnych zadań w poszczególnych biurach i wydziałach nie powinni wykonywać pracownicy cywilni.

2.5. Specyfika public relations instytucji publicznej

Sam Black, jeden z najwybitniejszych znawców PR wskazał na dziedziny, w których mają one zastosowanie. Są to: sprawowanie władzy, działalność gospodarcza, edukacja, szpitalnictwo i służba zdrowia, działalność charytatywna, polityka międzynarodowa, rozwiązywanie problemów samorządowych i społecznych¹⁶⁸. Jeśli przeanalizujemy powyższe zestawienie okaże się, że istnieje wiele płaszczyzn niekomercyjnych, w których PR zyskują na znaczeniu.

Zamiany zachodzące w latach 80. i 90. ubiegłego wieku sprawiły, że także w Polsce pojawiła się potrzeba zaadaptowania rozwiązań i osiągnięć innych krajów do potrzeb polskiego rynku i naszej sfery publicznej. W sytuacji, kiedy zmienia się ustrój informacja staje się *podstawą demokratycznych przemian ustrojowych*¹⁶⁹. Ma to konkretne znaczenie dla osób sprawujących określone funkcje elekcyjne, w przypadku których specjaliści ds. marketingu politycznego nie stornią od porównań ze zwykłymi produktami. *Nasz towar dosłownie i w przenośni, polecamy konsumentowi i wyborcy. Kupujący – klient akceptuje nasze wyroby, obywatele głosząc – wyrażają swój stosunek do polityka lub samorządowca*¹⁷⁰. Tego typu działania zakorzenia się w naszym kraju, niemniej jednak marketingowe instrumentarium raczej w ograniczonym stopniu będzie mogło być stosowane w przypadku instytucji publicznych. Stąd też stosowanie strategii i taktyk bliżej spokrewnionych jednak z public relations.

Jak wskazywano, nad realizacją w polskich warunkach PR ciążyło przekonanie, że „media kłamią”¹⁷¹. To nie było jedyne utrudnienie prowadzenia działalności. Wśród innych na plan pierwszy – w przypadku instytucji bezpieczeństwa –

¹⁶⁸ Za: T. Smektała, *op. cit.*, s. 18.

¹⁶⁹ A. Drzycimski, *Sztuka kształtowania wizerunku*, Businessman Book, Warszawa 1997, s. 17.

¹⁷⁰ *Ibidem*.

¹⁷¹ J. Karwulski, *op. cit.*, s. 13.

wysuwał się wizerunek utrwalony w okresie PRL. Kwestia wzrostu znaczenia różnego typu aktywności komunikacyjnej nie ma miejsca tylko i wyłącznie w naszym kraju. Wprost przeciwnie, tego typu proces jest widoczny w krajach demokratycznych już od pewnego czasu. *W ostatnich czasach nastąpił gwałtowny wzrost nakładu pracy w sferze public relations, zarówno w stosunku do rządu, jak i w samym rządzie. Choć trudno dokładnie określić, ilu specjalistów od PR zatrudnionych jest na szczeblu federalnym, bezpiecznie można założyć, że tysiące stanowisk związanych z public relations istnieje w jednostkach władz federalnych i niezliczona liczba w administracji szczebla stanowego i lokalnego*¹⁷². Sięgnijmy po określony *casus*. U progu XXI wieku amerykański resort obrony oferował tysiące stanowisk w sferze PR, zarówno dla wojskowych jak i dla pracowników cywilnych. Jest to o tyle istotne, że – podobnie jak i w Polsce obecnie – sama służba wojskowa w USA jest całkowicie dobrowolna. Stąd też *machina obronna kraju musi podejmować wysiłki w zakresie informacji publicznej, szkolenia i rekrutacji, aby móc zapewniać odpowiednią obsadę w siłach zbrojnych*” – pisze Fraser P. Seitel konkludując – „Dlatego public relations w jednostkach rządowych powinny się nadal rozwijać”¹⁷³.

Ponad dekadę po ukazaniu się cytowanej powyżej pracy w Polsce, słowa Seitela staną się jak najbardziej aktualne. Zarówno rozwiązania normatywne jak i faktyczne działania instytucji publicznych będą świadczyć o tym, że kwestia ich właściwego komunikowania się nabiera szczególnego znaczenia. *Cele działań public relations prowadzonych przez administrację publiczną wypływają z funkcji, jakie winna wypełniać wobec społeczeństwa. Jako, że ma zaspakajać potrzeby obywateli zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zbiorowym, konieczne jest zapewnienie transparentności podejmowanych działań. Tym bardziej, że jest finansowana ze środków publicznych. Działania PR powinny więc skupić się na tworzeniu kanałów obustronnego przepływu informacji pomiędzy strukturami administracji, w szczególności występującymi w ich imieniu funkcjonariuszami państwowymi, a otoczeniem reprezentowanym przez obywateli, wyborców, lokalnych przedsiębiorców, potencjalnych inwestorów*¹⁷⁴. Jakie są główne cele PR w przypadku instytucji administracji publicznej? Jakie efekty osiągają specjaliści w tym zakresie?

Zanim udzielimy odpowiedzi na te pytania warto zastanowić się na tym, jakie są cechy charakterystyczne administracji publicznej:

1. Jest to instytucja służby publicznej, a nie komercyjna. Stąd też realizacja jej celów nie jest mierzona zyskiem.

¹⁷² Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 469.

¹⁷³ *Ibidem*, s. 469.

¹⁷⁴ I. Witczak, *PR administracji publicznej*, [w:] T. Gackowski, A. Gackowska, J. Dziedzic (red.), *op. cit.*, s. 34.

2. Źródło finansowania stanowią tu środki publiczne.
3. Administracja publiczna jest zobligowana do informowania o swojej działalności, co wymusza prowadzenie działalności PR (przynajmniej w aspekcie informowania).
4. Celem funkcjonowania administracji jest zaspokajanie potrzeb społecznych w wymiarze indywidualnym i zbiorowym.
5. Obserwuje się coraz większe zainteresowanie mediów sektorem publicznym (pochodna funkcji kontrolnej).
6. Brak konkurencji towarzyszy możliwości prowadzenia szerokiej współpracy między urzędami.
7. W perspektywie krótkoterminowej i średniookresowej skutkiem wystąpienia nieprawidłowości nie jest likwidacja urzędu, ale raczej spadek zaufania i wzrost niezadowolenia.
8. Istnienie administracji publicznej ma ścisły związek z istnieniem państwa, dlatego jej funkcjonowanie nie jest ograniczone perspektywą czasową.

Z tej charakterystyki wyłaniają się, zatem cele stojące przed PR realizowanym w kontekście podmiotów publicznych. Jest to zatem:

1. Uwzględnienie w działaniach informacyjnych wszystkich publiczności, nawet tych, które nie są zainteresowane działalnością organów administracji publicznej.
2. Konieczność zapewnienia transparentności działań wykonywanych w ramach posiadanych kompetencji.
3. Stworzenie sprawnego systemu przepływu informacji pomiędzy organami władzy publicznej, a obywatelami.
4. Zbieranie opinii, uwag, postulatów i przekazywanie ich władzom państwowym w celu prowadzenia konsultacji.
5. Uzasadnianie przez organy władzy publicznej swoich decyzji, zdawanie raportów z działalności.
6. Wprowadzanie innowacji mających na celu podwyższenie jakości świadczonych usług.
7. Implementacja narzędzi do ewaluacji programów realizowanych w poszczególnych urzędach.
8. Informowanie i edukowanie społeczeństwa w zakresie nowego ustawodawstwa.
9. Informowanie o planowanych przedsięwzięciach.

Realizując powyższe cele administracja osiąga konkretne efekty wizerunkowe, takie jak:

1. Pozyskiwanie zaufania różnych grup społecznych do administracji publicznej.

2. Możliwość prowadzenia aprobowanej przez społeczeństwo polityki, realizowanej dzięki znajomości społecznych oczekiwań oraz świadomości dotychczas popełnianych błędów.
3. Pozyskiwanie zrozumienia dla podejmowanych kroków i towarzyszących im uwarunkowań, w tym polaryzacji postaw.
4. Zapozdawanie społeczeństwa z działalnością instytucji i zakresem spraw znajdujących się w obszarze ich kompetencji.
5. Tworzenie i utrzymywanie autorytetu oraz popularności polityków.
6. Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej.
7. Profesjonalna obsługa interesantów.
8. Zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji kryzysowej.
9. Przekładanie się zabiegów PR na efektywność działań z zakresu marketingu politycznego¹⁷⁵.

Zaprezentowane powyżej cele uzyskiwane przez podmioty administracji można doprecyzować w kontekście formacji mundurowych oraz instytucji bezpieczeństwa. Każda z grup dyspozycyjnych będzie poza działaniami adresowanymi do szeroko rozumianego społeczeństwa posiadać określone grupy docelowe, do której adresowane będą jej działania, by realizować określone i specyficzne funkcje. W przypadku straży gminnej (miejskiej) owym „audytorium” będzie określona społeczność lokalna, oczywiście złożona z tworzących ją grup jednostek. To nie zwalnia jednak określonej straży lokalnej z obowiązku dbania o właściwy wizerunek w szerszym otoczeniu – wszak przekazy medialne mogą kreować niekorzystny obraz straży i inicjować dyskusję o ich likwidacji. Nawet w sytuacji akceptacji działania straży przez mieszkańców danej gminy, przekazy medialne mogą negatywnie wpływać na ich postawy.

Kolejnym komponentem jest znajomość przez dany podmiot oczekiwań społecznych, a co do jego roli i zadań - wykonywanie ich w określony sposób i unikanie błędów. Temu celowi służyły dla przykładu rozmaite badania ankietowe realizowane przez jednostki Policji różnych szczebli. Dzięki nim nie tylko można było porównywać poczucie bezpieczeństwa w różnych częściach kraju, ale także wiadomo było na jakie działania Policja ma zwrócić uwagę.

Zrozumienie działania poszczególnych formacji przez społeczeństwo, znaczenie pracy ich funkcjonariuszy, ale przede wszystkim ich wagę i znacznie dla bezpieczeństwa oraz porządku ma znaczenie kolosalne. Kierowcy przejeżdżając obok policjantów dokonujących kontroli prędkości pojazdów mogą informować innych o tym, że trwa „łapanka”. Wtedy, kiedy będzie panowało powszechne przekonanie, że dominującą funkcją Policji jest utrudnianie kierowcom życia i „zarabkowanie” na nich, kierowcy znajdą różne sposoby, aby pomagać sobie wzajemnie. Ina-

¹⁷⁵ I. Witczak, *op. cit.*, s. 34.

czej będzie w sytuacji, w której społeczeństwo będzie przekonane o tym, że działania funkcjonariuszy wiążą się z poprawą bezpieczeństwa w ruchu drogowym, czyli de facto – ochronieniem życia pieszych, rowerzystów i kierowców.

Już w innych miejscach wskazywano na to, że przedstawiciele niektórych instytucji skarżą się na to, że społeczeństwo nie wie, jakie są ich faktyczne kompetencje i zadania, uprawnienia – klasycznym casusem jest tu straż miejska, od której niekiedy mieszkańcy oczekują interwencji, do których prawo ma jedynie Policja. Z drugiej strony instytucje bezpieczeństwa działając w bardzo specyficznej sferze mogą się niektórym jednostkom wydawać aparatem represji – stąd też generowanie własnych informacji dotyczących relacji pomiędzy jednostkami, a instytucjami¹⁷⁶.

Szacunek, poważanie, prestiż – to z jednej strony pojęcia pozycyjne, z drugiej zaś terminy niosące pewien ładunek w sferze emocjonalnej. Łatwiej jest wpłynąć na jakieś zachowanie jednostki ciesząc się jej autorytetem, łatwiej jest uzyskać od niej pomoc czy wsparcie – to kwestie istotne z punktu widzenia każdej z omawianych tu instytucji. Społeczne poważanie może odnosić się zarówno do samej funkcji i munduru, z drugiej – wiązać się z kierownictwem danej grupy dyspozycyjnej, jej przełożonymi. Kiedyś charyzma wodza wiodła setki żołnierzy w bój, współcześnie szacunek dla przełożonego funkcjonariuszy będzie dla nich czynnikiem motywującym. Zupełnie inaczej żołnierze, funkcjonariusze straży granicznej, czy też policjanci będą pochodzić do reform i zmian w swoich instytucjach, jeśli będą swoje kierownictwo dążyć szacunkiem i mieć przekonanie, że wprowadzane zmiany nie wpłyną negatywnie na ich karierę zawodową, służbę, ogólnie pojmowaną jakość życia.

„Profesjonalna obsługa interesentów” we współczesnym świecie staje się rodzajem busoli dla wszelkich organizacji i instytucji. Organizacje rynkowe wiedzą, że ich przetrwanie, rozwój, zysk zależą od tego, czy ich klienci będą usatysfakcjonowani i – co coraz istotniejsze – po raz kolejny sięgną po produkt danej firmy dowodząc tym swojej lojalności. Dla instytucji publicznych, czy wężej – instytucji bezpieczeństwa – ten aspekt wydaje się być jeszcze bardziej złożony. Z jednej strony w określonej sferze działania posiadają monopol lub też quasi-monopol. Można bez trudu wyobrazić sobie klienta, który sięga po inny szampon niż dotychczas, gdyż oburzyły go warunki pracy panujące w fabryce go produkującej. Ale czy możemy wyobrazić sobie sytuację, w której ten sam „klient” podlega podobnemu dylematowi, kiedy pali się jego dom i należy wezwać na pomoc Straż

¹⁷⁶ Interesującym przykładem są tu „Porady prawne, 15 października 2008” adresowane do osób spotykających się z policjantami w sytuacji manifestacji, protestów, itp. Dokładna informacja o uprawnieniach funkcjonariuszy względem obywateli, napisana nota bene bardzo przystępnym i obrazowym językiem zaczyna się od słów: „Żyjąc w policyjnym państwie znaj swoje prawa”. Źródło: www.antifa.bzzz.net, [dostęp: 20.12.2013].

Pożarną, albo choruje jego dziecko i potrzebna jest pilnie karetka pogotowia? Ów „klient”, a raczej „mieszkaniec”, „obywatel” de facto nie ma większego wyboru. Dlaczego zatem istotne jest, aby owe instytucje we właściwy, profesjonalny sposób podchodziły do ludzi? Istotne jest tu to, że funkcjonują one w państwie prawa i w państwie demokracji. Wprawdzie demokracja współcześnie ma charakter przedstawicielski, niemniej nie można zapominać o tym, że faktycznymi „przełożonymi” owych instytucji są obywatele i im te instytucje – bezpośrednio lub pośrednio – powinny służyć.

Już wcześniej wskazywano na to, jaką machinę mogą stanowić służby prasowe choćby w przypadku amerykańskiej armii. Jednak zarówno one – o czym będzie jeszcze mowa w dalszej części książki – jak służby odpowiedzialne za PR rozmaitych instytucji w naszym kraju nie mogą uniknąć różnych uchybień. Stąd też rozmaite praktyczne błędy występujące w public relations administracji publicznej wskazywane przez Krystynę Wojcik. Są to:

- zbyt późne rozpoczęcie działań public relations;
- ograniczenie się przy prowadzeniu aktywności PR jedynie do uzasadniania decyzji, które już zostały podjęte;
- brak kompetencji pracowników administracji zajmujących się PR w wyjaśnianiu społeczeństwu trudnych i zawiłych kwestii;
- niesprecyzowanie oczekiwań, a także oczekiwanych efektów w ramach prowadzonych działań public relations;
- nierozpoznawanie poglądów oraz potrzeb obywateli;
- brak prezentacji obywatelom alternatyw oraz wynikające z tego ograniczone możliwości decyzyjne dla zaaprobowania przez nich lub odrzucenia danego rozwiązania;
- niedostateczne prezentowanie skutków swych decyzji przez planistów¹⁷⁷.

2.6. Public relations jako praca zawodowa? Charakterystyka profesji

*Public relations jest dopiero w trakcie procesu stawania się zawodem i w związku ze wzrastającym znaczeniem w kształtowaniu opinii publicznej podlega coraz baczniejszej uwadze społecznej*¹⁷⁸ – wskazuje Jerzy Olędzki. Lektura definicji public relations może prowadzić nas do wniosku, że w sensie zawodowym to profesja, która miesza w sobie kompetencje i działania strażnika, ochroniarza i szpiega, czy też adwokata o podwójnej lojalności. Niemniej taki wzorzec zawodowy jest wzorcem negatywnym, opartym na spektakularnych działaniach niektó-

¹⁷⁷ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005, s. 794.

¹⁷⁸ J. Olędzki, *O społecznym znaczeniu public...*, *op. cit.*, s. 23.

rych osób, nie zaś schematem obowiązującym w branży. *Idealny pracownik public relations winien charakteryzować się lojalnością wobec pracodawcy, wszechstronną wiedzą na temat reprezentowanego przedsiębiorstwa, umiejętnością dialogu, kulturą osobistą, nienagannymi manierami, poprawnością i precyzją językową, umiejętnością nawiązywania kontaktów osobistych z potencjalnemu klientami oraz przedstawicielami mediów*¹⁷⁹. Z jednej strony zwraca uwagę szeroka pula cech, którymi powinna charakteryzować się osoba zajmująca się profesjonalnie PR, z drugiej – to, że z wielu powyższych komponentów można by było skonstruować portret wielu innych zawodów i funkcji.

Patrząc na PR jako na pewne czynności zawodowe o charakterze profesjonalnym z jednej strony zwracamy uwagę na to, jakie kompetencje i umiejętności powinny posiadać osoby realizujące je, oraz jaką gratyfikację powinny za nie otrzymywać. Ten aspekt będzie szczegółowo omawiany w niniejszym fragmencie książki. Zanim jednak o tym, warto wskazać oraz podkreślić jeszcze jeden aspekt. Otóż jak się wskazuje *PR jest bowiem działalnością twórczą, nie znoszącą schematu i wymagającą ciągłej modyfikacji i dostosowywania do potrzeb otoczenia*¹⁸⁰. Jest dziedziną wykorzystującą w praktyce osiągnięcia wielu różnych dyscyplin naukowych¹⁸¹, nic więc dziwnego, że pierwsi akademicy wykładowcy public relations mówili swoim studentom, aby wykorzystywali nowe sposoby spożytkowywania wiedzy, którą posiadają. Chodziło o to, aby słuchacze potrafili patrzeć na dany problem z różnych punktów widzenia, z rozmaitych perspektyw, uwzględniając przy tym perspektywy osób, które chce się pozyskać. Ważne było umiejętne, quasi-rozumiejące wykorzystywanie tego, co studenci już wiedzieli z innych dziedzin – socjologii, ekonomii, badań naukowych czy też historii. Pod tym względem wymagania ówczesnej kadry uniwersyteckiej i pracodawców od osób zajmujących się PR nie uległy faktycznej zmianie – nadal liczy się rozległa wiedza, umiejętne rozwiązywanie problemów społecznych¹⁸². Praktyczne wykorzystanie osiągnięć naukowych jest zatem dowodem na to, że PR są typową nauką stosowaną, dziedziną i praktyką, która eksploruje i poszukuje praktyczne możliwości wielu współczesnych nauk¹⁸³, ale także bazuje na szerokim areale kompetencyjnym.

Wiele zawodów może być wykonywanych dopiero po uzyskaniu ściśle określonego wykształcenia, uzyskania certyfikatu, zdania egzaminu. Niekiedy dostępu do zawodu strzegą specjalne korporacje. Inaczej jest jednak w przypadku profesji specjalisty ds. public relations – ten zawód w przeciwieństwie do zawodu prawnika, czy też lekarza nie wiąże się z licencjonowaniem, szkoleniem, kontro-

¹⁷⁹ J. Krawulski, *op. cit.*, s. 19.

¹⁸⁰ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 9.

¹⁸¹ A. Adamus-Matuszyńska, *op. cit.*, s. 13-24.

¹⁸² Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 8-9.

¹⁸³ Por. A. Adamus-Matuszyńska, *Dariusz Polakowski, op. cit.*, s. 159.

lą¹⁸⁴. Z jednej strony ma to swoje pozytywne strony – zatrudnienie w tym zawodzie mogą uzyskiwać osoby, które mają specjalistyczną wiedzę w innych dyscyplinach, takie które są ekspertami prawa, bezpieczeństwa, socjologii, marketingu, zarządzania, czy też politologii. Wiedza specjalistyczna z zakresu tych dyscyplin daje im łatwość poruszania się w określonym typie organizacji. Taki sam argument możemy wysunąć, kiedy będziemy chcieli traktować PR jako sztukę, nie zaś wyuczony rzemiosło. Specyficzna otwartość zawodu sprawia, że wśród prawdziwych, znających się na swym fachu specjalistów znajdują się osoby, którym koniunktura w branży daje tymczasowe źródło zarobkowania, które traktują funkcję specjalisty ds. PR jako coś dorywczego lub też są przekonane, że praca ta faktycznie sprowadza się do umiejętności pisania komunikatów i prowadzenia konferencji prasowych. Stąd też nawet z perspektywy USA wskazuje się na to, że brak faktycznych bram strzegących dostępu do zawodu sensu stricte stanowi czynnik, który prowadzi do pojawienia się szeregu osób, które na drzwiach swego gabinetu wywieszają tabliczkę „specjalista od public relations”¹⁸⁵, nie posiadając faktycznej, realnej, specjalistycznej wiedzy. Ale z drugiej strony – skornie ma ku temu żadnych ograniczeń i ich kompetencje weryfikuje rynek, to dlaczegożby nie?

Organizacje branżowe skupiające ekspertów zajmujących się PR podejmują szereg działań, aby osoby zajmujące się nim zawodowo posiadały określone kompetencje, umiejętności, a także działały etycznie. W opublikowanym w roku 1999 raporcie Komisji w dziedzinie Public Relations wymieniono obszary kompetencji, którymi powinny legitymować się osoby pragnące wykonywać ten zawód. Są to:

- 1) Umiejętność komunikowania myśli oraz objaśniania wizji i strategii.
- 2) Znajomość teorii komunikowania i public relations.
- 3) Umiejętność nawiązywania stosunków i ich podtrzymywania.
- 4) Znajomość trendów społecznych.
- 5) Znajomość zagadnień dotyczących etyki.
- 6) Znajomość podstawowych przepisów i wykładni prawa.
- 7) Znajomość zagadnień marketingu i finansowych.
- 8) Znajomość historii public relations.
- 9) Umiejętność prognozowania i prowadzenia badań.
- 10) Znajomość zagadnień globalnych i stosunków międzynarodowych/różnic międzykulturowych.
- 11) Umiejętność dostrzegania zmian oraz aktualnych kierunków rozwoju.
- 12) Znajomość zagadnień zarządzania¹⁸⁶.

¹⁸⁴ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 8.

¹⁸⁵ *Ibidem*, s. 8.

¹⁸⁶ *A Port of Entry: The Report of the Commission on Public Relations Education* [w:] „Institute for Public Relations”, październik 1999, s. 3., za: Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 209.

Praktycy PR wskazują na to, że osoby pragnące zawodowo zajmować się kreowaniem wizerunku muszą posiadać szereg zdolności i charakterze technicznym, a także właściwe podejście do pracy. Jest to szczególnie istotne w przypadku takich dziedzin jak:

- 1) Public Relations – szczególnie podstawowych kompetencji, kultury, historii, a także filozofii i psychologii społecznej.
- 2) Komunikowania – znajomości świata mediów i zasad ich funkcjonowania, metod badań w zakresie komunikacji, a przede wszystkim posiadanie faktycznej umiejętności pisania różnych tekstów.
- 3) Technologii – znajomości oprogramowania, umiejętność poruszania się w Sieci, świadomość zasobów tzw. cyberprzestrzeni i umiejętność poruszania się w nich.
- 4) Dobrej orientacji w zjawiskach otoczenia – znajomość aktualnych zdarzeń oraz czynników o istotnym znaczeniu społecznym z zakresu: literatury, języka, polityki, gospodarki. To równocześnie orientacja w aktualnych i ważnych wydarzeniach. *Mówiąc najogólniej, fachowiec od public relations z prawdziwego zdarzenia to w każdym calu człowiek renesansu*¹⁸⁷.
- 5) Znajomość zagadnień gospodarczych – w tym także problemów funkcjonowania gospodarki oraz znajomość problemów występujących we własnej organizacji.
- 6) Znajomość pracy biurowej i biurokracji – czyli umiejętność poruszania się w zbiurokratyzowanej organizacji oraz zdobywania pozycji sprzyjającej efektywności działań, a także umiejętności dyplomatyczne – pozwalające osobie zajmującej się PR zachować jej pozycję niezależnie od zmian politycznych mających miejsce w firmie.
- 7) Znajomość technik zarządzania – znajomość sposobów kształtowania orientacji społecznej oraz nacisków i zakresów odpowiedzialności właściwych kierownictwu wyższego szczebla¹⁸⁸.

Od osób chcących zajmować się PR wymaga się także posiadania pewnych predyspozycji o charakterze osobowościowym. Stąd też osoby zajmujące się kreowaniem wizerunku powinny posiadać takie cechy jak:

- 1) Chęć zdobywania informacji i dzielenia się nimi – co oznacza, że specjaliści public relations powinni mieć nie tylko chęć porozumiewania się z otoczeniem, ale dodatkowo lubić to. Dodatkowym aspektem jest tu świadomość zasady dotyczącej prawa opinii publicznej do informacji.

¹⁸⁷ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 210.

¹⁸⁸ *Ibidem*, s. 210.

- 2) Gotowość reprezentowania innych – czyli chęć występowania w imieniu pracodawcy. Cecha ta wiąże się z koniecznością przyjmowania za własne stanowiska swojego pracodawcy/zleceniodawcy, a także wykazania się tzw. wyczuciem chwili. Oznacza to, że nie tylko nie można kłamać, ale dodatkowo trzeba wiedzieć, kiedy w dobrze pojętym interesie organizacji jest nie komentowanie pewnych wydarzeń, bądź też wstrzymanie się od komentarza. Istotne jest także zaufanie do pracodawcy/zleceniodawcy, gdyż to na nim opiera się realizowanie efektywnego PR danej organizacji.
- 3) Chęć doradzania – czyli pragnienie doradzania najwyższemu kierownictwu. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zarząd oraz PR doskonale się uzupełniają. Zarząd operuje pojęciami takimi jak: majątek, bilans, koszty, czy przepływy gotówkowe, czyli *de facto* pojęciami bardzo ścisłymi, ekonomicznymi. Natomiast PR to sfera opinii publicznej, wpływu mediów, przesłania informacyjnego, czyli pojęcia, które w dużej mierze są „miękkie”. Niekiedy praktyk PR musi umieć bronić swoich poglądów przed kierownictwem, czy wręcz sprzeciwić się decydom.
- 4) Pewność siebie/godność osobista – które są tu rozumiane jako uczciwość oraz wysoki poziom etyki, ale także gotowość do podejmowania ryzyka. Istotne bywa także poczucie humoru. *Praktycy public relations muszą mieć odwagę bronić swojego stanowiska pod naporem oskarżeń oraz zawsze potrafić godnie pełnić tę niezwykle interesującą i jednocześnie kluczową funkcję w organizacji*¹⁸⁹.

Czy to w czasach historycznych, czy to współcześnie, czy też – najprawdopodobniej – w przyszłości, żadna funkcja związana z public relations nie będzie istotniejsza niż doradzanie naczelnemu kierownictwu organizacji. Specjaliści public relations myślą nie tylko w sposób „niematerialny” o kwestiach, które w przypadku decydentów mają zazwyczaj formę rzędu lub słupka cyfr, ale dodatkowo potrafią odnajdywać aspekty pewnych działań. Stąd też w obrębie funkcji i zadań PR znajdują się kwestie związane z doradzaniem naczelnemu kierownictwu organizacji. Aby doradztwo mogło być efektywne i służyć organizacji musi opierać się na szeregu zasad, takich jak:

- 1) Gruntowna znajomość organizacji.
- 2) Dostęp do kierownictwa i jego szacunek.
- 3) Dostęp do informacji o firmie.
- 4) Dobre stosunki z tzw. dyżurnym dziennikarzem.
- 5) Mocny fundament kompetencji.
- 6) Orientacja na działania.
- 7) Znajomość prawa.

¹⁸⁹*Ibidem*, s. 210.

- 8) Rozeznanie się w zmieniającej się technologii.
- 9) Prawność i wiara „etycznego sumienia organizacji”.
- 10) Godzenie się na anonimowość¹⁹⁰.

Powyższe atrybuty wydają się być oczywiste i relatywnie łatwe do spełnienia dla kogoś, kto postanawiając związać swoją karierę zawodową z PR podjął ku temu właściwe działania. Niekiedy jednak praktyka rozmija się z teorią. Sięgnijmy po fragment wypowiedzi Petera F. Druckera, okrzykniętego przez „London Economist” mianem największego myśliciela, którego stworzyła teoria zarządzania. Otóż Drucker wskazuje na to, że współcześnie specjaliści public relations unikają mówienia kierownictwu organizacji prawdy, przynoszenia złych informacji i przekazywania krytycznych nastrojów mających miejsce w jej otoczeniu¹⁹¹.

¹⁹⁰ *Ibidem*, s. 526-527.

¹⁹¹ *Ibidem*, s. 538-539.

ROZDZIAŁ 3.

PRAKTYCZNE ASPEKTY PUBLIC RELATIONS

3.1. Utylitarny wymiar public relations i kręgi jego realizacji

Public relations to świadomy, intencjonalny oraz metodyczny system komunikowania społecznego, który jest nakierowany na osiągnięcie pożądaných więzi organizacji z jej otoczeniem¹⁹². Rozumiane jako funkcja zarządzania public relations obejmuje zarówno zdefiniowanie misji przedsiębiorstwa, jak i określenie jego celów i zadań wobec obiektów środowiska organizacji. To dodatkowo także tworzenie synergii pomiędzy organizacją, a jej otoczeniem, czy też planowanie przedsięwzięć eksponujących osiągnięcia organizacji, jej symbiozę z interesem społecznym, wreszcie dwukierunkowe komunikowanie oraz monitorowanie skuteczności działań¹⁹³.

Public relations może pełnić w organizacji szereg rozmaitych ról i wypełniać wiele funkcji. Rola public relations w organizacji wedle profesora Philipa Lelsy'ego jest bardzo złożona i obejmuje:

- kreowanie prestiżu i wizerunku organizacji;
- promowanie produktów i usług;
- wykrywanie i wykorzystywanie okazji rynkowych;
- wpływanie na postawę organizacji w kontaktach z publicznością;
- wpływanie na przychyłność i dobrą opinię pracowników i członków organizacji;
- zapobieganie i rozwiązywanie problemów związanych z pracą;
- kreowanie przychyłności udziałowców i akcjonariuszy;
- kreowanie przychyłności społeczności, wśród których działa organizacja;
- przewycięzanie nieporozumień i uprzedzeń wobec organizacji;
- uprzedzanie ataków na organizację;
- budowanie przychyłności dostawców;
- budowanie przychyłności rządu i agencji rządowych;
- budowanie przychyłności konkurentów;
- budowanie przychyłności dealerów;
- budowanie przychyłności klientów;
- przyciąganie najlepszego personelu;

¹⁹² Por. A. Adamus-Matuszyńska, D. Polakowski, *op. cit.*, s. 159.

¹⁹³ E. M. Cenker, *Public Relations*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 21.

- edukowanie publiczności organizacji w zakresie użytkowania nowych produktów;
- kreowanie poglądów;
- badanie nastrojów różnych grup społecznych wobec organizacji;
- formułowanie kierunków postępowania i zarządzanie nimi;
- sprzyjanie rozwojowi społeczności, w której organizacja funkcjonuje¹⁹⁴.

Powyższe wyliczenie większości ról i funkcji PR z powodzeniem możemy odnieść także do instytucji publicznych, w tym także do instytucji, które zajmują się bezpieczeństwem. W literaturze przedmiotu wskazuje się na spełnianie przez PR szeregu funkcji, czyli na ich wymiar praktyczny. Tak więc w przedsiębiorstwie są to:

- ustanawianie i utrzymywanie wzajemnego zrozumienia pomiędzy organizacją i otoczeniem przedsiębiorstwa;
- wpływanie na kształtowanie się dobrej atmosfery wśród pracowników,
- uprzedzanie potencjalnych działań wymierzonych przeciwko przedsiębiorstwu;
- wpływanie na tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa, w sposób sprzyjający jego produktom;
- wpływanie na przystosowanie przedsiębiorstwa do środowiska;
- rozwijanie efektywnej komunikacji między sponsorem, a publicznością;
- wpływanie za pomocą perswazji na kręgi ludzi oraz na instytucje pośredniczące w procesie informowania;
- kreowanie ambasadorów przedsiębiorstwa na zewnątrz¹⁹⁵.

W kontekście relacji danej organizacji z otoczeniem społecznym, pozyskiwania otoczenia dla jej programów, polityki, decyzji, celów funkcją PR sytuuje się:

- współpraca z odpowiednio dobranymi mediami;
- kreacja własnych środków, które są niezbędne dla kształtowania procesu public relations;
- badanie oraz segmentacja odbiorców procesu obejmująca m.in. badanie trendów społecznych i nastawienia względem organizacji¹⁹⁶.

Public relations realizuje zatem cele ponadczasowe (inaczej ogólne lub kierunkowe). Są one uniwersalne dla wszystkich organizacji. Należy do nich m.in. wzbudzanie zaufania dla danego podmiotu lub też odzyskiwanie go, a także kształtowanie pozytywnej opinii w otoczeniu. Drugim typem są cele pośrednie, czyli

¹⁹⁴ Por. A. M. Dereń, *Prawne uwarunkowania PR w Polsce*, Wyd. OPO, Bydgoszcz 1999, za: T. Smektała, *Public Relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wyd. Astrum, Wrocław 2001, s. 19-20.

¹⁹⁵ R. Krupski, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wyd. AE, Wrocław 2004, s. 240.

¹⁹⁶ K. Wojcik, *op. cit.*, s. 39.

uniwersalne dla różnych typów organizacji. Służą one do realizacji celów kierunkowych podmiotów. To zarówno motywowanie pracowników, czy pozyskiwanie sympatii określonej grupy docelowej dla konkretnej akcji, jak i dostosowywanie działalności, zasad postępowania i polityki podmiotu do otoczenia. W tej kategorii mieszczą się także kwestie monitorowania opinii publicznej i jej oczekiwań formułowanych względem danego podmiotów należących do tego samego typu, a także badanie stopnia akceptacji organizacji mającego miejsce w jej otoczeniu, nastawienie względem organizacji w grupach otoczenia¹⁹⁷.

Organizacje nie działają w próżni – zarówno firma komercyjna, jak i fundacja czy stowarzyszenie, rząd albo też określona instytucja bezpieczeństwa muszą realizować swoje cele współpracując z określonymi grupami, od których to – w mniejszym lub większym stopniu – zależy ich powodzenie lub porażka¹⁹⁸.

Wprawdzie sam termin public relations sugeruje nam kontakt z względnie szeroką publicznością, ba – całym społeczeństwem, niemniej w praktyce relacje te zostają ograniczone do określonych kręgów, grup, kategorii. Owe „części” społeczeństwa kreują otoczenie organizacji, cechując się określonymi specyficznymi potrzebami. Charakterystyka uczestników, do których adresowane są działania z zakresu PR, ich kompetencje, wykształcenie, umiejętności czy po prostu oczekiwania implikują wykorzystywanie odmiennych typów komunikowania się.

W różny sposób definiuje się to, co tworzy otoczenie organizacji, niemniej jednym z najprostszych ujęć jest wskazanie, że otoczeniem jest grupa ludzi zainteresowanych pewnym problemem, organizacją lub ideą¹⁹⁹. Otoczenie z perspektywy PR można podzielić na kilka ząbających się na siebie podgrup. Wyróżniamy zatem:

- 1) Otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. Grupy wewnętrzne otoczenia tkwią wewnątrz organizacji, mogą to być: pracownicy administracyjni, menedżerowie, udziałowcy oraz zarząd. Otoczenie zewnętrzne nie jest bezpośrednio związane z organizacją, a tworzą je m.in. prasa, rząd, instytucje edukacyjne, klienci, społeczność lokalna, czy też dostawcy.
- 2) Podstawowe, drugorzędne i marginalne. Grupy podstawowe mają największy wpływ na organizację – mogą one w największym stopniu utrudniać jej funkcjonowanie, albo też sprzyjać jej rozwojowi. Drugorzędne części otoczenia są dla organizacji mniej ważne, natomiast marginalne praktycznie to znaczenie mają minimalne.
- 3) Tradycyjne i przeszłościowe. Pracownicy, a także obecni konsumenci tworzą dla organizacji otoczenie tradycyjne. Otoczeniem przyszłościowym będą dla niej uczniowie i studenci, a także klienci potencjalni.

¹⁹⁷ I. Podobas, *op. cit.*, s. 62.

¹⁹⁸ W. Jabłoński, *Kreowanie informacji. Media relations*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 28.

¹⁹⁹ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 13.

- 4) Zwolennicy, przeciwnicy oraz niezdecydowani. Organizacja musi prowadzić odmienne działania w stosunku do różnych grup funkcjonujących w ich otoczeniu. Ta zasada jest szczególnie ważna w przypadku zwolenników, przeciwników i niezdecydowanych. Dla zwolenników odpowiednia będzie komunikacja, która będzie ugruntowywać ich przekonania, co do organizacji. W przypadku sceptyków konieczne będzie sięgnięcie do przekazu opartego na silnym komunikowaniu perswazyjnym. Szczególnie w świecie polityki ważnym kręgiem są osoby niezdecydowane, gdyż w ich przypadku istnieje możliwość dokoptowania ich do grupy zwolenników, lub przeciwnie – bądź też obawa, iż zasilą oni grupę przeciwników²⁰⁰.

Jeśli chodzi o działania które realizuje PR względem określonych podmiotów otoczenia to są one zróżnicowane. Wynika to z faktu, że różne są ich cele szczególne.

Tabela 3. Działania PR względem podmiotów otoczenia

Kryterium typologii	Rodzaje grup	Główny cel PR
Siła oddziaływania grup	Podstawowe	Utrzymanie, a w razie potrzeby wykreowanie pozytywnego nastawienia, niedopuszczenie do powstania negatywnego nastawienia.
	Wtórne	Utrzymanie, a w razie potrzeby wykreowanie pozytywnego nastawienia, niedopuszczenie do powstania negatywnego nastawienia
	Marginalne	Utrzymanie pozytywnego nastawienia (jeśli takie istnieje)
Czas oddziaływania grup	Tradycyjne	Utrzymanie pozytywnego nastawienia do organizacji
	Przyszłościowe	Wykreowanie pozytywnego nastawienia do organizacji
Nastawienie grupy	Zwolennicy	Wzmocnienie pozytywnego nastawienia
	Przeciwnicy	Perswazja, zmiana nastawienia na pozytywne
	Niezaangażowani	Wykreowanie pozytywnego nastawienia
Umiejscowienie grupy	Wewnętrzne	Informowanie i edukowanie o działaniach organizacji
	Zewnętrzne	Budowanie i utrzymywanie przychylności otoczenia

Źródło: T. Smektała, *Public Relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wyd. Astrum, Wrocław 2001, s. 27.

We współczesnych PR dość często operuje się pojęciem interesariuszy. Wedle definicji E. Freemana z 1984 roku²⁰¹ interesariuszem jest każda osoba lub

²⁰⁰ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 13.

²⁰¹ R. E. Freeman, *Strategic management. A stakeholder approach*, Wyd. Pitnam, Boston 1984, s. 21, za: Źródło: K. Dyaczyńska, M. Kotas, K. Szymaniec, *Rola procesu komunikowania w budowaniu relacji z interesariuszami jednostek ochrony zdrowia. Badania sondażowe*, [w:] Anna Adamus-Matuszyńska,

grupa osób, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ. Kategorie interesariuszy mogą być definiowane zarówno wąsko, jak i szeroko. W szerokim ujęciu interesariuszami jest otoczenie, które nie posiada praw własności, nie ponosi związanego z tym ryzyka, jest jednak zainteresowane funkcjonowaniem organizacji i oczekuje od niej konkretnych działań. Interesariusze rozumiani w sposób szeroki podlegają wpływom celów organizacji i sami też wpływają na te cele. Natomiast w rozumieniu wąskim interesariuszami są te grupy otoczenia organizacji, bez których organizacja nie mogłaby istnieć²⁰². Zwraca się uwagę na to, że zarówno interesariusze rozumiani w sposób wąski, jak i w sposób szeroki mają udział w funkcjonowaniu firmy oraz są w stanie wyrzucić na nią presję²⁰³. W literaturze przedmiotu wskazuje się na charakterystyczne postawy interesariuszy względem organizacji. Są to interesariusze²⁰⁴:

- 1) Wspierający organizację. Do tego typu interesariuszy należy zarząd organizacji, jej kadra kierownicza, a także pracownicy oraz klienci, czy też dostawcy. Zagrożenie dla organizacji z ich strony jest bardzo ograniczone, gdyż najczęściej ma tu miejsce współpraca z organizacją.
- 2) Marginalni. To interesariusze, którzy nie deklarują współpracy z organizacją, nie są także dla niej zagrożeniem. Wskazuje się na to, że ta grupa powinna być bacznie obserwowana tak, aby w przyszłości nie doszło z ich strony do zagrożenia. Tu zazwyczaj przyporządkowuje się grupy pracowników a także organizacje konsumenckie.
- 3) Nieoferujący współpracy. Tu sytuuje się konkurencję, związki zawodowe, administrację publiczną, środki masowego przekazu. *Ta grupa stwarza duże zagrożenie i należy wobec niej zachować postawę obronną, może również bardzo zagrozić organizacji*²⁰⁵.
- 4) Współpracujący. Ci interesariusze są potencjalnie groźni, gdyż przejawiają dużą wolę współpracy, mogą jednak dla organizacji stać się niebezpieczni. Dla przykładu takim zagrożeniem mogą być pracownicy o wysokim potencjale, klienci i firmy zabezpieczające zaopatrzenie. W ich przypadku organizacja powinna dążyć do współpracy oraz do komunikowania się z nimi na najwyższym poziomie.

Zarówno podmioty otoczenia, jak i potencjalni interesariusze mogą być w rozmaity sposób dekodowani przez poszczególne instytucje bezpieczeństwa.

Renata Maćkowska (red.), *Public Relations jako funkcja zarządzania w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 189.

²⁰² J. Jeżak, *Ład korporacyjny – główne perspektywy badawcze oraz próba ich syntezy*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wyd. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 370.

²⁰³ K. Dyaczyńska, M. Kotas, K. Szymaniec, *op. cit.*, s. 190.

²⁰⁴ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. PWN, Warszawa 2004, s. 91.

²⁰⁵ K. Dyaczyńska, M. Kotas, K. Szymaniec, *op. cit.*, s. 191.

Znaczenie poszczególnych podmiotów zmienia się także wraz ze zmianą strategii danej instytucji. Sięgnijmy po przykład polskiej armii w okresie profesjonalizacji. Tradycyjnie istotnym podmiotem w jej otoczeniu byli ludzie młodzi – w okresie zasadniczej służby wojskowej zakorzenianie wśród dzieci idei patriotyzmu, miłości do kraju, chęci służby w wojsku miało charakter utylitarny w ograniczonym sensie, ponieważ nawet bez tego szacunku i poważania dla sił zbrojnych młody człowiek był zobowiązany do odbycia służby wojskowej. Zmianie ulega to właśnie w okresie profesjonalizacji, kiedy to armia uzupełniając swoje zasoby kadrowe będzie zainteresowana konkretnymi kategoriami społecznymi i do nich adresuje swoje przekazy wizerunkowe²⁰⁶.

3.2. Public relations a marketing, reklama i promocja

Jak wskazuje Jerzy Olędzki w *Polsce spotykamy się generalnie z kilkoma znaczeniami terminu public relations, co też jest odzwierciedleniem bogactwa form jego używania i nadużywania w różnych okolicznościach czy kontekstach*²⁰⁷. Istnieje wiele rozmaitych definicji public relations, które koncentrują się na odmiennych aspektach. Wydaje się, że możemy to łączyć z różnymi rozumieniami PR, a także z odmiennymi kontekstami. Stąd też możemy mówić o kontekście marketingowym, polityczno-medialnym, czy nawet naukowo-dydaktycznym²⁰⁸. Z jednej strony mam opcję, która każe traktować je, jako instrument pozostający w gestii osób zajmujących się marketingiem, z drugiej pojawia się interpretacja sięgająca do teorii komunikacji i tego, że każda organizacja zarówno dla swojego dobra, jak i dla dobra społeczeństwa powinna prowadzić politykę otwartości, informować o sobie i swoim działaniu otoczenie społeczne. Już tu pojawiają się pierwsze dylematy ujmowania PR. *Podczas, gdy nadrzędnym celem działów marketingu i sprzedaży jest sprzedaż produktów organizacji, public relations starają się przede wszystkim sprzedać samą organizację. W centrum zainteresowań PR znajduje się interes publiczny*²⁰⁹.

Współcześnie nazwa public relations bywa zastępowana innymi terminami. Są to między innymi: *public affairs* (czyli PR wobec instytucji i środowisk określających politykę społeczną), *corporate communications* (komunikowanie nie o produktach, ale o całej organizacji), *integrated marketing* (marketing zintegro-

²⁰⁶ Por. m.in. K. Dojwa, P. Turczyński, *Droga do szeregowca. Wojsko polskie i zawodowa służba w armii w opiniach młodzieży*, [w:] *Podoficerowie grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, A. Rusak, A. Krasowska - Marut, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 93-105; K. Dojwa, *Socjologiczny portret przyszłych żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego*, [w:] *Podoficerowie grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, A. Rusak, A. Krasowska - Marut, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 45-59.

²⁰⁷ J. Olędzki, *O społecznym*, *op. cit.*, s. 15.

²⁰⁸ *Ibidem*, s. 15.

²⁰⁹ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 8.

wany), *public information* (informowanie publiczne)²¹⁰. Natomiast klasycznym dylematem jest łącznie PR z dziedzinami mu pokrewnymi, takimi jak reklama, promocja oraz publicity.

Tabela 4. Public relations a reklama, promocja i publicity

Typ aktywności	Casus
REKLAMA	Wywieszanie plakatu oznajmiającego, że do miasta przyjechał cyrk.
PROMOCJA	Umieszczenie plakatu na słoni i paradowanie z nim przez środek miasta.
PUBLICITY	Sytuacja, w której słoń z cyrku podepcze ozdobny ogródek burmistrza, a doniesie o tym lokalna gazeta.
PUBLIC RELATIONS	„Gdy potrafisz sprawić, by burmistrz uśmiechał się z incydentu i uczestniczył w paradzie cyrkowej nie czując urazy”

Źródło: R. Pinsky, *The Zen of Hype: An Insider's Guide to the Publicity Game*, Carol Communications, Inc., New York, NY, 1998, za: Fraser P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 9.

Marketing jest definiowany jako sprzedaż produktu lub usługi w wyniku wdrożenia instrumentów takich jak cena, promocja i dystrybucja. Natomiast ogólnie PR to marketing organizacji. *Większość organizacji doszła już do wniosku, że public relations mogą pełnić w marketingu szerszą niż dotychczas funkcję. W takich organizacjach, jak firmy usługowe, szpitale czy organizacje typu non-profit, sprzedaż ich produktów, jak również sprzedaż samej organizacji są ze sobą nierozwalnie związane*²¹¹.

Stąd też nic dziwnego, że w niektórych ujęciach i u niektórych autorów public relations były i pozostają nadal traktowane, jako funkcję pomocniczą w marketingu. Tradycyjnie przyjmowano tu, że w pierwszej kolejności należało dbać o konkurencyjność produktów rozumianą, jako adekwatność do potrzeb klientów i rynku. Istotna była konkurencyjność cenowa, szeroka sieć dystrybucji i sprzedaży oraz promocja i reklama, a także – organizowanie zbytu. Z czasem zaczęło to ulegać zmianie. Tradycyjne podejście marketingowe zaczęło być kwestionowane w wyniku protestów konsumentów na tle wartości i bezpieczeństwa produktów oraz prowadzonych przez służby państwowych kontroli prawidłowości informacji o produktach. Jakość produktów i częste reklamacje prowadziły do sytuacji pojawiania się w mediach komentarzy prasowych. Konsumentów coraz bardziej upodmiotowieni zaczęli sygnalizować coraz częstsze wątpliwości dotyczące składu produktów. Dodatkowo do reklamodawców zaczęto kierować pytania o to,

²¹⁰*Ibidem*, s. 7.

²¹¹ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 247.

w jakim stopniu produkty odpowiadają oczekiwaniom społecznym oraz odpowiedzialności cywilnej. Innym katalizatorem okazało się być rozprzestrzenianie się plotek na temat konkretnych firm, co w dalszej perspektywie okazywało się wywierać na nie negatywny wpływ, a także w dalszej perspektywie prowadzić do nieustających nagonek prasowych i generalnie pogarszającego się ogólnego wizerunku zarówno samych instytucji, jak i całych branż²¹².

Philip Kotler, autor wielu publikacji, z których najbardziej popularną wydaje się być *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, określa public relations jako:

- wspieranie wprowadzania na rynek nowych produktów;
- wspieranie pozycjonowania dojrzałego produktu;
- budowanie zainteresowania określonym rodzajem produktu;
- wpływanie na określone grupy docelowe;
- obrona produktów, które natrafiły na opór społeczny;
- budowanie wizerunku całego przedsiębiorstwa w sposób, który sprzyja jego produktom;
- budowanie świadomości i wiarygodności;
- motywowanie personelu sprzedaży i dealerów;
- utrzymywanie wydatków na reklamę i promocję na niskim poziomie²¹³.

Zatem w ujęciu P. Kotlera, PR jest zaledwie jednym z wielu różnych instrumentów promocji i komunikacji, z których korzysta marketing. Szczegółowe rozróżnienie wskazanych przez niego płaszczyzn zaprezentowano w tabeli poniżej.

Tabela 5. Instrumenty promocji i komunikacji w marketingu

Instrumenty promocji i komunikacji	Funkcje instrumentów promocji i komunikacji w marketingu
Reklama	Ogłoszenia w środkach masowego przekazu Plakaty Ulotki Materiały audiowizualne Symbole i logo
Promocja sprzedaży	Konkursy, gry, zakłady, loterie Premie, prezenty, próbki produktów Targi i pokazy handlowe Wystawy Demonstracje Różne formy rozrywki Sprzedaż wiązana
Public relations	Informacja dla prasy Przemówienia Seminaria Coroczne raporty

²¹² Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 247-248.

²¹³ T. Smektała, *op. cit.*, s. 18-19.

	Akcje dobroczynne Sponsoring Publikacje Relacje ze społecznościami lokalnymi Lobbing Środki identyfikacji Czasopisma firmowe Imprezy
Sprzedaż osobista	Prezentacje oferty Spotkania handlowe Programy mające na celu pobudzenie sprzedaży Targi i pokazy handlowe
Marketing bezpośredni	Katalogi Listy Telemarketing

Źródło: P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994, s. 547.

W wielu przedsiębiorstwach specjalista PR jest postrzegany jako osoba odpowiedzialna przede wszystkim za promocję firmy i jej produktów, a także nawiązująca kontakty z dziennikarzami. Tymczasem na Zachodzie (USA, Wielka Brytania) coraz częściej widoczna staje się tendencja odchodzenia od marketingowego traktowania PR. Oznacza to, że specjaliści zajmują się obecnie zdecydowanie częściej niż kiedyś projektami ogólnospołecznymi, pozostawiając działalność promocyjną działom marketingu oraz agencjom reklamowym²¹⁴.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na to, że PR często bywa utożsamiany z reklamą, gdy tymczasem nie są to synonimy. Płaszczyzny różnicujące oba te ujęcia zamieszczono w tabeli poniżej.

Tabela 6. Charakterystyka porównawcza public relations i reklamy

	Reklama	Public relations
Cel działania	Sprzedaż produktu lub usługi	Wypromowanie i utrzymanie reputacji organizacji
Adresaci działania	Klienci	Otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji
Czas działania	Krótkoterminowy	Długoterminowy
Sposób działania	Umieszczanie płatnych ogłoszeń w mediach	Przekazywanie mediom oraz innym podmiotom otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego rzetelnych informacji
Podmiot kształtowany przez działanie	Decyzje nabywcze klientów	Wizerunek, postawy, sądy i opinie
Obecność w mediach	Dowolna, kształtowana przez organizację, uzależniona od środków przeznaczonych na reklamę	Uzależniona od zainteresowania odbiorców, a także atrakcyjności i wartości informacji przekazywanych przez PR dla mediów i ich

²¹⁴ W. Madrys-Kowalska, *op. cit.*, s. 26.

		odbiorców
Kontrola formy przekazu w mediach	Pełna, ograniczona tylko przez regulacje prawne	Brak kontroli, forma, czas, sposób prezentacji uzależnione od decyzji mediów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Smektała, *Public Relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wyd. Astrum, Wrocław 2001, s. 59.

Zmierzając do konkluzji tej części rozważań musimy wskazać na kilka ważnych aspektów. Otóż w literaturze przedmiotu pojawiają się dwie dominujące opcje, z których jedna wskazuje na marketingowe korzenie PR, druga zaś łączy go raczej z komunikologią. Drugim aspektem jest wyraźne oddzielenie w literaturze przedmiotu pojęć takich jak public relations, a choćby promocja lub reklama. Obserwując jednak aktywność różnych podmiotów można dojść do wniosku, że owo sztywne i kategoryczne rozróżnienie funkcjonuje jedynie w dużych organizacjach, takich które mogą pozwolić sobie na racjonalną i świadomą politykę wizerunkową.

3.3. Public relations wewnętrzne

Public relations może być traktowane jako klasyczne pojęcie w odniesieniu o funkcji organizacyjnej, służące zapewnieniu relacji między wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami, od których zależy poparcie dla określonej organizacji²¹⁵. Celem skutecznego public relations jest zharmonizowanie wewnętrznych oraz zewnętrznych stosunków organizacji po to, aby uzyskała ona nie tylko pozytywny wizerunek w swoim otoczeniu, ale także zapewniła sobie stabilność i długotrwałość²¹⁶. PR wewnętrzne polega na zarządzaniu przestrzenią wewnątrz organizacji i na oddziaływaniu na pracowników, współwłaścicieli i akcjonariuszy przedsiębiorstwa²¹⁷.

Obszar PR koncentrujący się na otoczeniu wewnętrznym instytucji jest nazywany inaczej Internal Public Relations, w Europie nazywany jest także Employee Public Relations. Obejmują one swoim zasięgiem wszelkie działania skierowane na kształtowanie opinii pracowników na temat pracodawcy, budowane zaufania, wiarygodności i zaangażowania w organizację. Jak się wskazuje w literaturze przedmiotu jego „fundamentalnym warunkiem jest sprawne i racjonalne za-

²¹⁵ H. Wang, *PR: More than Goodwill*, *Asian Social Science*, 4/2008, nr 12, s. 56-63, za: J. Kubicka, *op. cit.*, s. 105.

²¹⁶ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 11.

²¹⁷ D. Dolińska-Weryńska, *CSR jako narzędzie budowania marki*, [w:] A. Adamus-Matuszyńska, R. Maćkowska (red.), *Public Relations jako funkcja zarządzania w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 67-68.

rzządzanie informacją oraz efektywna komunikacja między wewnętrzną grupą odbiorców, czyli personelem firmy²¹⁸.

Najważniejsze cele jakie może osiągnąć public relations wewnętrzne to:

- poinformowanie pracowników o polityce i misji przedsiębiorstwa;
- wykreowanie pożądanej etyki zachowania pracowników;
- wywołanie akceptacji i zrozumienia dla decyzji kierownictwa;
- wzmocnienie poczucia odpowiedzialności za organizację jako całość;
- wzmocnienie więzi zarówno z kierownictwem, jak i z współpracownikami;
- wywołanie zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy i sukcesów organizacji;
- utożsamianie pracowników z organizacją²¹⁹.

Ogół pracowników organizacji składa się z licznych podgrup, w nim sytuuje się najwyższe kierownictwo organizacji, pracownicy różnych szczebli i działów, osoby należące do rozmaitych mniejszości grup i podgrup, pracownicy zatrudnieni na różnych warunkach i w różnych oddziałach i filach. „Każda z tych grup ma odmienne interesy i powiązania i dlatego inteligentna organizacja stara się różnicować przesłania i komunikację, aby do nich dotrzeć”²²⁰. Organizacja, której zależy na właściwym komunikowaniu się z jej pracownikami musi:

- 1) Okazywać szacunek. Oznacza to, że pracownikom organizacji należy się szacunek, zarówno jako ludziom, jak i jak pracownikom stanowiącym jej substrat osobowy i generującym jej zysk.
- 2) Otwarcie wyrażać opinie. Podczas rozmowy z pracownikami o ich mocnych oraz słabych stronach organizacja powinna prezentować im ich pozycję w jej obrębie. W tym celu przełożeni powinni informować pracowników o ich osiągnięciach, wadach i zaletach ich pracy.
- 3) Wskazywać zadania. Pracownicy czują, że coś osiągnęli, jeśli jest im to sygnalizowane przez ich przełożonych. Natomiast obowiązkiem specjalistów PR jest zaproponowanie mechanizmów gwarantujących to, że zasługujący na gratyfikację pracownicy zostaną we właściwy sposób nagrodzeni.
- 4) Udzielać głosu. W świecie popularności talk-show, programów bazujących na opiniach odbiorców czy wszechobecnego Internetu ludzie niejako są przyzwyczajeni do otwartego prezentowania swoich poglądów. Jak się zatem wskazuje, ta nasilająca się aktywność komunikacyjna ludzi, także występujących w rolach pracowników w organizacji, powinna być uwzględ-

²¹⁸ A. Traczyńska, *Rola Internal Public Relations w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, wydanie I, Wyd. Promotor, Warszawa 2012, s. 29.

²¹⁹ T. Smektała, *op. cit.*, s. 32.

²²⁰ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 413.

niona przez specjalistów RP. Celem jest nie tylko większa akceptacja dla samej organizacji i jej zadań, ale przede wszystkim zwiększenie popularności kierownictwa.

- 5) Zachęcać. Badania pokazują, że pieniądze i inne świadczenia motywują pracowników do pewnego stopnia, że zazwyczaj potrzebne są dodatkowe motywatory. Pracownicy potrzebują, zatem zachęty dla określonych działań, co można osiągnąć poprzez rozmaite programy komunikacyjne²²¹.

Tak więc umacnianie wiarygodności organizacji jako pracodawcy oraz zdobywanie zaufania wśród pracowników muszą być celami procesu komunikacji. Zdobywanie zaufania pracowników może pomóc stworzyć bardziej zaangażowaną oraz wydajną organizację. Stąd też rola tworzenia strategii komunikowania wewnątrz-organizacyjnego i prowadzenia PR wewnętrznego. Każda z takich strategii wedle Steinela musi uwzględniać takie elementy jak:

- 1) Regularne badania nastrojów i postaw pracowniczych. Takie badania pozwalają zdiagnozować sytuację kryzysową, gdyby się ona zbliżała, a także problemy, które pojawiają się wśród kadry. Badania pozwalają wcześniej zdekodować takie sytuacje, pokazują też potencjalne kierunki działań naprawczych.
- 2) Konsekwencja. Jeśli organizacja i jej kierownictwo deklaruje otwartą oraz uczciwą politykę komunikacyjną, to równocześnie muszą ją realizować w praktyce. Musi się to wiązać z systematycznymi, nie zaś wyrywkowymi i prowadzonymi ad hoc działaniami. Aby komunikacja mogła być wiarygodna musi być konsekwentna, co oznacza zarówno przekazywanie dobrych jak i złych wieści.
- 3) Osobisty aspekt komunikacji. Pracownicy oczekują osobistego zaangażowania w komunikację kierownictwa firmy, czyli uwagi tych, dla których pracują.
- 4) Szczerość. Zwraca się uwagę na to, że współcześni pracownicy są lepiej wykształceni, dodatkowo przynależą do rozmaitych grup, są także mniej ufni względem swoich pracodawców niż miało to miejsce wcześniej. Stąd też imperatyw szczerości i kreowania w otoczeniu pracowników wizji organizacji uczciwej.
- 5) Innowacyjność. Wiąże się ona przede wszystkim z tym, że współcześnie substrat osobowy organizacji różni się od tego, który funkcjonował w niej wcześniej. Dzisiejszy pracownik ma inne potrzeby i inne umiejętności – stąd też imperatyw korzystania z nowego instrumentarium i nowych roz-

²²¹*Ibidem*, s. 414-415.

wiązań w zakresie komunikacji. Oznacza to konieczność sięgania po nowe technologie i stosowania w tym zakresie innowacyjnych rozwiązań²²².

Jeśli chodzi o praktykę działania, to zwraca uwagę relatywnie nieproporcjonalnie małą liczbą publikacji dotyczących komunikowania wewnątrz-organizacyjnego, w przeciwieństwie do tych, które poświęcone są komunikacji zewnętrznej. Warto podkreślić, że obszar ten jest zgłębiany badawczo przez przedstawicieli różnych dyscyplin. Dodatkowo PR wewnętrzne jest z różną intensywnością i w różny sposób prowadzone w rozmaitych organizacjach. W mikroprzedsiębiorstwach komunikacją wewnętrzną zajmuje się najczęściej właściciel. Natomiast w większych organizacjach tworzy się rozbudowane struktury zarządcze, w których najczęściej funkcje komunikacyjne ceduje się na dział kadr oraz działa marketingu. Natomiast jeśli w organizacji tworzy się osobny dział PR, to on zazwyczaj zostaje obciążony zadaniem komunikowania wewnątrz-organizacyjnego. Najczęściej jednak skutkiem tej ewolucji może być podział odpowiedzialności. Dział PR zatem w ramach struktur Internal Relations formułuje strategię i realizuje ją operacyjnie, bazując przy tym na wytycznych działu HRM i zarządu, a także korzystając ze wsparcia narzędziowego działu marketingu²²³.

W obrębie relacji wewnętrznych wyróżnia się trzy podstawowe modele komunikowania, takie jak:

1. Teoria minimalnej informacji. Jej kardynalnym założeniem jest przyjęcie, że najlepszym sposobem zarządzania informacją w organizacji jest ograniczenie jej przepływu do minimum. Wskazuje się, że stosowanie takiej zasady przez zarząd organizacji powoduje konflikty pomiędzy kierownictwem, a pracownikami działów PR, dodatkowo często powoduje podejrzenie, że organizacja coś ukrywa – stąd też pracownicy próbują uzyskać informacje w innych miejscach.
2. Teoria decybeli. Ta teoria opiera się na zasadzie szerzenia szeregu informacji w sposób głośny i intensywny. Taki, a nie inny sposób prezentacji informacji wiążą się z przyjęciem, iż wielokrotne powtarzanie informacji zwiększa prawdopodobieństwo jej przyswojenia. To podejście ma jednak negatywne aspekty w obrębie generowania zmian w zachowaniach substratu osobowego lub też jego motywacji.
3. Teoria „gdybym był na jego miejscu”. W tym ujęciu przyjmuje się, że osiągnięcie skutecznej komunikacji jest możliwe wtedy, kiedy nadawca

²²² Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 418.

²²³ M. Bartoszak, J. Trębecki, *Komunikacja wewnętrzna – czynnik sukcesu komunikacyjnego organizacji*, [w:] A. Adamus-Matuszyńska, R. Maćkowska (red.), *op. cit.*, s. 43.

wczuje się w rolę swojego odbiorcy. Jest to teoria, która ma największe znacznie funkcjonalne, stosowana relatywnie często²²⁴.

Wprawdzie w dalszej części książki kwestia wewnętrznego PR instytucji bezpieczeństwa będzie się jeszcze pojawiać, niemniej w tym miejscu poczyńmy pewną dygresję. Generalnie polskie instytucje bezpieczeństwa starają się stosować trzecie rozwiązanie, o czym świadczy szereg rozwiązań. Są tu i badania z substratem osobowym organizacji pomagające określić stopień satysfakcji ze służby i motywacji w wykonywaniu zadań, a także różnego typu platformy komunikacji wewnętrznej. Niekiedy jednak, zarówno na szczeblu centralnym instytucji, jak i na niższych poziomach dochodziło do celowego ograniczania informacji, które z punktu widzenia otoczenia wewnętrznego byłyby istotne i ważne. Przykładów tego typu nie jest wiele, niemniej za klasyczny przykład możemy uznać sytuację, w której w obiegu społecznym pojawia się informacja dotycząca zmian w systemie emerytalnym służb mundurowych.

3.4. Komunikowanie zewnętrzne - media relations

Współczesne organizacje, funkcjonując w obrębie społeczeństwa informacyjnego zdając sobie sprawę z wagi i znaczenia internal relations muszą zachować świadomość, że podmioty ich otoczenia wewnętrznego nie są jedynymi grupami, z którymi muszą się komunikować. Dziś istotne staje się to, jak dany podmiot jest postrzegany przez różnego typu publiczności zlokalizowane poza jego obrębem. Te publiczności może łączyć z organizacją jakaś relacja, stąd też będą one zainteresowane tym co się w niej dzieje, ale nie zawsze. Niekiedy zainteresowanie mediów i krytyka może spaść na daną organizację całkowicie niespodziewanie, nie wiązać się de facto z jej funkcjonowaniem, nie być pochodną kryzysu wewnętrznego, czy też niezadowolonia pracowników. Sięgnijmy po przykład, który pojawia się w mediach w drugiej połowie 2013 roku. W prasie regionalnej („Nowa Trybuna Opolska”) ukazuje się artykuł, w którym dziennikarz zastanawia się nad tym jak wygląda codzienne życie osoby pracującej i zarabiającej płacę minimalną. Opolszczyzna jest specyficznym regionem, z jednej strony dotkniętym dużą emigracją zarobkową, z drugiej – odnotowującym wysokie bezrobocie i niskie zarobki.

Materiał dziennikarski ma wymiar problemowy, ale odnosząc się do konkretnego regionu operuje także na wypowiedziach mieszkańców różnych miast powiatowych w województwie. Jedną z wypowiedzi pozwala zdekodować zarówno miasto powiatowe, jak i pracodawcę, który stosuje taką strategię płacową. Nic więc dziwnego, że sprawa zostaje podchwycona przez jeden z ogólnopolskich

²²⁴ S. Gawroński, *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2006, s. 37-39.

dzienników – jego dziennikarka zatrudnia się w fabryce i szczegółowo opisuje jak wygląda jej praca przy ręcznym pakowaniu w papierki cukierków. Jak się można domyślić artykuł ma jednoznacznie negatywną wymowę, dla małego przedsiębiorstwa to sytuacja kryzysowa, na zaistnienie której nie miało ono faktycznie większego wpływu. Nawet w reportażu zamieszczonym w ogólnopolskim dzienniku dziennikarka pracująca w fabryce może w bardzo ograniczonym stopniu wskazywać na brak zadowolenia pracowników z pracodawcy. Faktem jest, że po kilku godzinach zwijania papierków bolą ręce i są spuchnięte, pojawiają się inne uciążliwości zdrowotne, ale... W powiecie, w którym nie ma praktycznie innego liczącego się pracodawcy to jedyna realna szansa na zdobycie środków na życie. Powyższy przykład oczywiście w bardzo luźnym związku pozostaje z problematyką kreowania wizerunku instytucji bezpieczeństwa. Pokazuje jednak coś innego – nawet przy akceptacji działania organizacji przez jej substrat osobowy, musi ona zachować świadomość tego, że bardzo duży wpływ na jej działanie ma to, co dzieje się w jej otoczeniu zewnętrznym.

Kwestia dekodowania i określania podmiotów otoczenia zewnętrznego dla różnych organizacji była już omawiana w innym miejscu książki, stąd też tu zaprezentowana zostanie jedynie kwestia realizacji określonych celów PR względem wybranych grup.

Tabela 7. Grupy docelowe, cele i techniki zewnętrznych oddziaływań PR

Podmiot docelowy	Cele działań PR	Potencjalne techniki
Szerokie otoczenie organizacji (społeczeństwo)	<ul style="list-style-type: none"> • Kreowanie wizerunku organizacji nowoczesnej, solidnej, stabilnej, użytecznej społecznie – komponenty uzależnione od typu organizacji, • Uzyskanie i/lub utrzymanie szacunku, przywiązania, lojalności • Pozyskanie poparcia na rzecz pewnych działań, • Osiągnięcie akceptacji i zrozumienia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Media relations • Zewnętrzne wydawnictwa firmowe • Imprezy dla społeczności • Sponsoring • Wystawy, pokazy
Konsumenci i klienci (obecni i potencjalni)	<ul style="list-style-type: none"> • Kreowanie wizerunku organizacji: nowoczesnej, solidnej, stabilnej, użytecznej społecznie – w zależności od typu organizacji • Wyrobienie reputacji solidnego partnera • Osiągnięcie lojalności i przywiązania • Wzrost sprzedaży, przychodów, zysków (inne 	<ul style="list-style-type: none"> • Media relations • Zewnętrzne wydawnictwa firmowe • Imprezy masowe • Dni otwartych drzwi • Wystawy i pokazy

	cele ekonomiczne)	
Środki masowego komunikowania (dziennikarze)	<ul style="list-style-type: none"> • Osiągnięcie zaufania • Wypracowanie opinii rzetelnego i sprawdzonego źródła informacji • Uzyskanie poparcia na rzecz pewnych działań • Pozyskanie mediów na rzecz realizacji innych celów, w stosunku do innych grup docelowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiały prasowe • Konferencje prasowe • Kontakty osobiste • Wywiady • Biura prasowe • Imprezy i spotkania kulturalne • Wystawy, pokazy, prezentacje
Kontrahenci	<ul style="list-style-type: none"> • Kreowanie wizerunku organizacji: nowoczesnej, solidnej, stabilnej, użytecznej społecznie – w zależności od typu organizacji • Uzyskanie reputacji dobrego partnera • Uzyskanie lojalności i przywiązania • Informowanie o stanie i perspektywach współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Zewnętrzne wydawnictwa firmowe • Sprawozdania z działalności • Korespondencja bieżąca i okolicznościowa • Media relations • Udział w targach, wystawach, spotkaniach • Wizyty bezpośrednie • Kontakty osobiste
Akcjonariusze i inwestorzy	<ul style="list-style-type: none"> • Kreowanie wizerunku organizacji: nowoczesnej, solidnej, stabilnej, użytecznej społecznie – w zależności od typu organizacji • Kreowanie wizerunku organizacji jako dobrego partnera finansowo-biznesowego • Uzyskanie zadowolenia z dotychczasowego inwestowania • Zachęta do dalszych inwestycji 	<ul style="list-style-type: none"> • Media relations • Sprawozdania roczne z działalności, sprawozdania analityczne i finansowe • Zewnętrzne wydawnictwa firmowe • Konferencje, sympozja, spotkania • Spotkania osobiste
Władza publiczna	<ul style="list-style-type: none"> • Uzyskanie poparcia władz do realizowania celów organizacji • Realizowanie wspólnych inicjatyw 	<ul style="list-style-type: none"> • Media relations • Lobbying • Spotkania osobiste • Konferencje, spotkania formalne

Źródło: S. Gawroński, *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2006, s. 37-39.

Jak wynika z powyższego zestawienia tabularycznego, w kontekście każdego typu publiczności techniką PR zewnętrznego są media relations.

*Od zarania public relations media były, są, i prawdopodobnie będą najbardziej wpływowym partnerem z punktu widzenia specjalistów inicjujących i utrzymujących komunikację z nimi – czy byli to agenci prasowi sprzed stu lat, czy zachłystnięci możliwościami marketingu politycznego spis doctor. Zbyt wiele zależy od tego co znajduje się na szpaltach i na ekranie TV, by po prostu nie zwracać na to uwagi, zwłaszcza w public relations – dziedzinie, która oparta jest na generowaniu zainteresowania*²²⁵.

Media z punktu widzenia organizacji są podmiotami, które mogą być traktowane jako jej najbardziej wpływowi partnerzy w komunikowaniu z otoczeniem zewnętrznym²²⁶. Są one bardzo istotnym elementem prowadzenia działalności public relations²²⁷.

Media relations jest to wykorzystywanie mediów w celu kształtowania opinii i postaw wielu ludzi równocześnie. To nawiązywanie oraz utrzymywanie kontaktów ze środkami masowego przekazu, operacyjnie natomiast informowanie przedstawicieli świata mediów o działaniach organizacji oraz dostarczanie im informacji na temat przyszłych działań i zmian w organizacji. Mają one kluczowe znaczenie dla organizacji, gdyż ich masowy zasięg pozwala zarówno wiele zyskać, jak i stracić w otoczeniu. *Media dostarczają informacji, często są ich twórcami, epatują obrazem, określają kontekst, stąd też mają ogromny wpływ na wizerunek instytucji. Dzięki mediom możemy dotrzeć do otoczenia będącego w kręgu zainteresowań organizacji czy osób publicznych, które może się przyczynić do wzmocnienia wizerunku organizacji lub zmiany wizerunku niekorzystnego w określonej przestrzeni społecznej czy gospodarczej*²²⁸.

*Każda organizacja chce znaleźć swoje miejsce w świadomości, klientów, zdobywać ich zaufanie, budować korzystne relacje oraz dążyć do tego, by pracownicy identyfikowali się z nią, zmierzali w tym samym kierunku, realizowali cele organizacji. Dlatego istotna dla działań media relations jest przestrzeń komunikacji społecznej, która żeby spełniała wymogi modernizuje się pod wpływem modernizacji*²²⁹. Współpraca z mediami, aby przynosić określone efekty musi charakteryzować się szeregiem cech. Istotne jest to, aby tego typu działania prowadzić w sposób ciągły i zaplanowany, a także umiejętnie pozyskiwać zaufanie przedstawicieli świata mediów. *Zaufanie przedstawicieli świata mediów należy zdobywać zawsze, gdy tylko jest to możliwe. Public relations nigdy nie powinny tworzyć ba-*

²²⁵ W. Jabłoński, *Kreowanie informacji. Media relations*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 28.

²²⁶ *Ibidem*, s. 11.

²²⁷ S. Bykowski, *W jaki sposób firmy wykorzystują informacje pochodzące z monitoringu mediów?*, [w:] E. Hope (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 65.

²²⁸ B. Barańska, *Media relations jako istotny element kreowania wizerunku nowoczesnej organizacji*, [w:] A. Adamus-Matuszyńska, R. Maćkowska (red.), *op. cit.*, s. 355.

²²⁹ *Ibidem*, s. 351.

riery między mediami, a instytucją; powinny raczej zawsze starać się być pomostem, po którym wiadomości i informacje mogą się poruszać w obydwie strony bez zakłóceń²³⁰.

Wizerunek współczesnych organizacji jest wynikiem wpływu wielu czynników, niemniej nie można pominąć faktu, że kluczowe znaczenie w jego kształtowaniu odgrywają media. Stąd też nic dziwnego, że współczesne organizacje dążą do tego, aby zacieśniać swoją współpracę ze środkami masowego przekazu stosując zróżnicowane instrumentarium. *Wykorzystywane instrumenty są ważne dla kreowania wizerunku pod warunkiem, że organizacja reaguje na informacje ukazujące się w mediach i spiera dziennikarzy, dostarczając informacji pełnych, uczciwych, wyczerpujących odpowiedzialnych*²³¹.

Współpraca z środkami masowego przekazu, która prowadzi do prezentacji organizacji i jej przekazu w mediach jest istotnym narzędziem kształtowania jej obrazu. *Zdobywanie publicity, które zapewnia radio, prasa, telewizja, Internet – to obecnie obowiązująca zasada w każdego rodzaju działalności*²³².

Działania z zakresu media relations, podobnie jak ma to miejsce w przypadku całościowej koncepcji PR mają charakter planowy, powinny być starannie przemyślane i przygotowane, a także obliczone na długofalowe efekty. Tak więc całościowa strategia media relations opiera się na:

- pełnej znajomości bezpośredniego odbiorcy komunikatu (dziennikarza);
- odpowiedniej konstrukcji przekazu (kształtowanie medialnego wydarczenia);
- kontroli właściwej interpretacji pseudowydarzenia (sugerowanie, nakierowywanie);
- ocenianiu projektu;
- pielęgnowaniu dalszych relacji z mediami²³³.

Procesualne traktowanie media relations można sprowadzić do współpracy zasadzającej się praktycznie na przekazaniu prasie tego, czego potrzebuje. Stąd też *głównym wymogiem pracy z mediami jest dostarczanie im tego, czego potrzebują, w wygodnej formie i w odpowiednim czasie. Oznacza to, że media bez specjalnego wysiłku mają dostarczone atrakcyjne materiały, zaś nadawca z dużym stopniem prawdopodobieństwa ma zagwarantowane znalezienie się na łamach prasy, na antenie radiowej czy telewizyjnej*²³⁴.

Pewne informacje nie trafiają do przekazów medialnych, gdyż nie są w stanie wygenerować zainteresowania mediów i nie ma tu znaczenia to, czy zawodzi

²³⁰ J. Krawulski, *op. cit.*, s. 63.

²³¹ B. Barańska, *op. cit.*, s. 349.

²³² *Ibidem*, s. 351.

²³³ W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 91.

²³⁴ J. Krawulski, *op. cit.*, s. 63.

opakowanie, czy raczej to, co pod nim. Inne natomiast zapełniając szpalty lub wypełniać czas antenowy zyskują akceptację dziennikarzy, wydawców i redaktorów naczelnych, ale przede wszystkim – czytelników oraz widzów, a także reklamodawców. *Każda informacja jest produktem. Ma przyciągnąć jak największą liczbę odbiorców, stale utrzymywać ich uwagę. Media handlują słowem, wyrazem i jak każda firma w systemie rynkowym przynoszą zyski lub straty*²³⁵. Oznacza to, że dziennikarze są swoistymi „łowcami” materiałów, które potem w określonej formie trafiają do odbiorców, są przez nich słuchane, oglądane, czytane.

Strategia współpracy z mediami musi mieć charakter utylitarny i praktyczny. Relacje medialne stanowią ważny element kreacji programów PR, stąd też imperatyw wpisania ich w całość „relacji publicznych” prowadzonych przez daną organizację. Stąd też wskazuje się na konieczność patrzenia specjalisty PR w sposób całościowy i zdawanie sobie sprawy, z tego, że strategia media relations może wpływać na realizację ogólnych celów organizacji i jej kontakty z publicznościami innymi niż dziennikarze. Dodatkowo strategia media relations jako część ogólnej strategii PR powinna koncentrować się na wspólnych celach i wspólnych korzyściach. Istotny jest tu aspekt relacji pomiędzy uczestnikami świata organizacji i dziennikarzami, barwnie opisany przez Wojciecha Jabłońskiego. Otóż *Mimo, często demonstrowanej publicznie, pozornej wrogości, specjaliści w dziedzinie public relations i dziennikarze dążą do tego samego: do upublicznienia atrakcyjnego przekazu – newsa*²³⁶.

Specjaliści public relations mogą przekazywać swoje stanowisko podmiotom otoczenia za pośrednictwem mediów, stąd też kwestia media relations stanowi bardzo ważny aspekt działalności tego typu. Istnieją zasady dotyczące postępowania organizacji i osób w jej imieniu realizujących politykę medialną w kontakcie z przedstawicielami świata mediów. Brzmiały one następująco:

- 1) Reporter nigdy nie przestaje być reporterem. Zasada ta odnosi się do sytuacji nieformalnych, pozazawodowych, w których dzielimy się informacjami z przedstawicielami świata mediów, nie mamy natomiast faktycznie gwarancji, że ta informacja nie zostanie potem w jakiejś formie wykorzystana.
- 2) Ty jesteś organizacją. Kiedyś dziennikarze nie byli zainteresowani współpracą i rozmową ze specjalistami public relations, dając upust swoim emocjom poprzez rozmaite przydomki im przyznawane. Negatywnym aspektem tego stosunku było relatywnie rzadkie cytowanie w mediach wypowiedzi osób zajmujących się PR. Obecnie jest inaczej, stąd też imperatyw dbania osób odpowiedzialnych za kreowanie wizerunku o precyzyjność, wyważenie, rzetelność ich wypowiedzi.

²³⁵ *Ibidem*, s. 64.

²³⁶ W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 29.

- 3) Reporterów nie można mierzyć jedną miarą. Najczęściej ma miejsce sytuacja, w której większość członków kierownictwa organizacji nie jest zainteresowana kontaktami z mediami. Zbiorcze traktowania przedstawicieli świata mediów jest nieadekwatne do rzeczywistości, gdyż pomimo tego, że są oni zróżnicowaną, czy nawet sfragmentaryzowaną wewnątrznie grupą zawodową, posiadają także komponenty opisujące ich jako poszczególne jednostki.
- 4) Traktuj dziennikarzy w profesjonalny sposób. Chodzi tu o świadomość faktu, że dziennikarze wykonują swoją pracę zawodową, która polega na zdobywaniu materiałów prasowych. Z perspektywy organizacji, te materiały mogą stawiać ją w złym albo dobrym świetle. Praca PR polega na tym, żeby swoją firmę przedstawiać w jak najlepszym świetle.
- 5) Nie obawiaj się sceptycyzmu. Tu podkreśla się fakt, że celem dziennikarzy jest zdobywanie informacji – te informacje z punktu widzenia redakcji są atrakcyjniejsze, jeśli są sceptyczne.
- 6) Nie próbuj „kupić” dziennikarza. Nigdy nie należy grozić lub też wymuszać na dziennikarzach jakiegokolwiek typu publikacji, która miałaby charakter reklamowy. Wynika to z faktu, że linia oddzielająca reklamę od public relations powinna być jednoznaczna i precyzyjna.
- 7) Stań się wiarygodnym źródłem. Wprawdzie dziennikarz nie może być „kupiony” niemniej może zostać zachęcony do współpracy. W ten sposób osoba odpowiedzialna za public relations staje się dla niego wiarygodnym źródłem informacji, tym bardziej, że jako osoba zajmująca się daną organizacją wie dużo na jej temat.
- 8) Rozmawiaj nawet wtedy, gdy nie „sprzedajesz”. Bycie źródłem informacji oznacza dzielenie się informacji z dziennikarzami, nawet jeśli nie dotyczą one samej organizacji. Reporterzy poszukują pomysłów na publikacje, stąd też atrakcyjność osób, które te tematy pomagają im pozyskiwać.
- 9) Nie oczekuj zawarcia „umowy” na emisję swojej wiadomości. Oznacza to de facto oczywistą kwestię: spojrzenie dziennikarza oraz spojrzenie specjalisty public relations na dają organizację, problem, sytuację mogą się różnić. Niekiedy materiał opracowany do publikacji nie jest emitowany, kiedy indziej wymowa materiału zaprezentowana w mediach różni się od intencji specjalistów kreowania wizerunku.
- 10) Bądź szczery. Z dziennikarzami należy postępować w otwarty sposób, potrzebne są mu informacje, którymi my dysponujemy, my zaś potrzebujemy ich aby móc przekazać nasze stanowisko.
- 11) Nigdy nie kłam. Jest to zatem zasada kardynalna. Potencjalne kłamstwo narusza zaufanie pomiędzy specjalistą public relations, a mediami ale także jest doskonale pamiętane przez te drugie.

12) Czytaj gazetę. Głównym zarzutem dziennikarzy względem osób zajmujących się PR jest często to, że nie mają oni pojęcia, co do przekazów medialnych, zainteresowań danego dziennikarza i tego czym się on zajmuje²³⁷.

W strategii public relations media stanowią bardzo istotne ogniwo, stąd też powinno się uwzględniać szereg zasad, który wdrożenie i realizacja ułatwią prowadzenie działań z zakresu kontaktów z mediami. Są to:

- poznanie zasad rządzących mediami i przestrzeganie ich;
- przeszkolenie pracowników w dziedzinie media relations;
- regularne organizowanie imprez z udziałem mediów;
- przygotowywanie oraz częste używanie narzędzi niezbędnych do nawiązywania i utrzymywania korzystnych relacji z mediami (np. lista kontaktowa, baza danych o mediach, archiwum przekazów medialnych);
- podtrzymywanie i pielęgnowanie kontaktów z ludźmi mediów;
- unikanie wszelkiego typu nieporozumień i niesnasek z dziennikarzami;
- wyciąganie wniosków dotyczących współpracy z dziennikarzami (częsta ocena projektów komunikacyjnych zorientowanych na media)²³⁸.

Pozycja mediów, a także ich siła są ściśle uzależnione od systemu politycznego panującego na terenie działania danego nadawcy/wydawcy. System wpływa na stosowanie przez władze pewnych charakterystycznych technik komunikowania, wymusza na przedstawicielach świata mediów określone zachowania. W systemach totalitarnych i autorytarnych funkcja mediów względem nadawcy komunikatu sprowadza się do roli służebnej, zaś kluczowe funkcje redaktorskie są obsadzone bezpośrednio lub pośrednio przez osoby rekomendowane przez reżim. Media stają się tu tubą propagandową, zaś sprowadzenie ich do „pasa transmisyjnego” sprawia że obok występującej często cenzury instytucjonalnej samo dziennikarstwo doskonale wiedzą co i w jakiej formie publikować, które zaś informacje pominąć. Natomiast w systemie demokratycznym rola mediów staje się diametralnie inna, media zyskują przydomek tzw. czwartej władzy. Oczywiście w krajach o nieskonsolidowanej demokracji pojawiają się pewne odstępstwa od tego modelu polegające na próbach wpływania na przekazy medialne, a raczej na ich kreatorów²³⁹. W sytuacji systemu demokratycznego trudno jest zatem mówić o zasadności prowadzenia działań public relations – nie ma tu rywalizacji z innymi podmiotami o uwagę mediów, znaczenia nie mają praktycznie relacje pomiędzy rzecznikiem, a dziennikarzem. Wprawdzie rola tego pierwszego to rola dostawcy informacji

²³⁷ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 263-266.

²³⁸ W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 28-29.

²³⁹ *Ibidem*, s. 32-33.

cji tak jak ma to miejsce w systemie demokratycznym, ale rolą tego drugiego jest spełnienie imperatywu ich publikacji.

W sytuacji monopolu lub quasi-monopolu mediów dziennikarz zostaje sprowadzony do pracownika określonego komunikatora, a szerzej – nie danej redakcji, co raczej aparatu propagandy. Stąd też systemy totalitarne i autorytarne w istocie nie potrzebują public relations, gdyż tam gdzie jedynym punktem odniesienia jest jedynie słuszna ideologia, bezzasadne wydaje się być stosowanie technik opartych na porozumieniu nadawca-odbiorca zmierzających do wzajemnego dostosowywania postaw²⁴⁰.

W tabeli poniżej zaprezentowano w ujęciu tabularycznym porównanie działania mediów w systemie demokratycznym i niedemokratycznym.

Tabela 8. Rola mediów w systemach demokratycznych i niedemokratycznych

Pozycja mediów	Demokracja „w stylu zachodnim” (poliarchia)	System niedemokratyczny (totalitarny, autorytarny, „demokracja ludowa”, dyktatura wojskowa)
Funkcja	Kontroler i regulator systemu społeczno-politycznego	Tuba propagandowa rządzącej ekipy
Poziom zależności od władzy politycznej	Niski (ewidentne ograniczenia mogące dotyczyć treści powszechnie uznanych za kontrowersyjne)	Wysoki (dziennikarze i ich praca wymagają akceptacji władz)
Kompetencje i przywileje	Monitoring działań władzy politycznej, definiowanie kryzysów, wpływ na działania władzy, możliwość zmiany ekipy rządzącej, wyjaśnianie rzeczywistości obywatelom	Brak (o ile nie przyzna ich władza)
Poziom konkurencji wśród przekazników	Wysoki (reguły wolnorynkowe)	Niski (konkurencja mogą być w zasadzie tylko media funkcjonujące nielegalnie)

Źródło: W. Jabłoński, *Kreowanie informacji. Media relations*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 34.

Jakie konotacje dla problematyki public relations instytucji bezpieczeństwa ma powyższe zestawienie? Otóż na plan pierwszy wysuwa się kwestie relatywnie łatwiejszego „dialogu”, czy raczej przekazywania informacji w systemach niedemokratycznych. W takim systemie media muszą przekazać odbiorcom określony komunikat, nie zadają niewygodnych pytań, nie szukają pozainstytucjonalnych odpowiedzi, są na miejscu danego wydarzenia i znają swoje miejsce w szyku niedemokratycznej maszyny i jej instytucji. Natomiast w przypadku demokracji, reżimu zakładającego dialog pomiędzy władzą a obywatelem i kontrolę ze strony rozmaitych podmiotów sytuacja przestaje być tak klarowna. W imię prawdy media mogą korzystać ze złożonego instrumentarium, zadawać pytania i przyglądać się poszczególnym aspektom działania instytucji. Istnieje wprawdzie możliwość

²⁴⁰*Ibidem*, s. 50.

zgodnego z prawem unikania odpowiedzi, niemniej nadmierne nią szafowanie dla instytucji na dłuższą metę staje się niekorzystne. Media mogą – ale *de facto* nie muszą – informować o różnych wydarzeniach istotnych z perspektywy instytucji bezpieczeństwa. O ile w przypadku mediów publicznych swoistym gwarantem może być tu ich misja, o tyle w przypadku mediów prywatnych może okazać się, że dużo ciekawszym newsem od nowego programu zwiększającego bezpieczeństwo dzieci na wsi jest spektakularny wypadek polskiego autokaru, albo generujący olbrzymie straty huragan po drugiej stronie globu. Wszak, odnoszą się po raz kolejny do W. Jabłońskiego musimy przyznać, że *prasa w roli selekcyjnera często zachowuje się wybrednie*²⁴¹.

²⁴¹*Ibidem*, s. 36.

ROZDZIAŁ 4.

PUBLIC RELATION W ŚRODOWISKU WIELOKULTUROWYM

Analiza public relations nieuchronnie prowadzi do umiejscowienia go w realiach wielokulturowego świata, uwikłanego w zmiany strukturalne i procesy ludnościowe. Mowa w tym miejscu o związkach public relations ze zjawiskiem wielokulturowości, które stało się współcześnie naturalną potrzebą koegzystencji ludzi na wszystkich poziomach życia. Zjawisko to należy rozpatrywać w oparciu o realia kulturowe współczesnego świata zbudowanego na dwóch połączonych i wzajemnie krzyżujących się zjawiskach: wielokulturowości i globalizacji kultury. Mowa tu o heterogeniczności kulturowej – mozaikowym społeczeństwie, uwikłanym w proces globalizacji, który mimo względnej trwałości składników kultury współtworzących syntagmę – rdzeń kultur narodowych, ulegają modyfikacji pod wpływem homogenizacji świata. Owa homogenizacja staje się swoistą *klamrą* spinającą narody i ich kultury w jedną uniwersalną i zarazem *zglobalizowaną* całość.

Czym zatem jest *glocalizacja*? Jest to zjawisko, które w ogólnym w sensie, opiera się na dostosowaniu zjawisk globalnych do potrzeb i wymagań kultur lokalnych. Zatem *glocalizacja* staje się swoistym narzędziem ekspansji na środowiska kulturowe wykazujące względny opór dla absorpcji uniwersalnych stylów życia, mody i składników kultury płynących wraz z kulturą masową. Zderzenie wielokulturowości z wszechobecnymi trendami globalizacji kultury, w sposób ogólny ukazuje Andrzej Szahaj w słowach: *ideologia wielokulturowości jest odpowiedzią na trapiącą ludzi niepewność w zautonomizowanym i ryzykownym świecie płynnej ponowoczesności*²⁴². Autor pokazuje tu paradoks kulturowy, który jawi się właśnie hybrydyzacją kultury nowoczesnej z tradycyjną. Właśnie na gruncie poruszanych problemów pojawia się kwestia public relations, jako potrzeba współczesności, jako mechanizm promocji kultury narodowej w strukturach społecznych i poza nimi, uwikłanych w relacje na poziomie międzynarodowym i międzykulturowym.

4.1. Wielokulturowość – wprowadzenie do public relations

Poruszane problemy to tylko wycinek rzeczywistości, w jakiej usytuowane jest public relations. Jeśli weźmiemy pod uwagę heterogeniczny – wielokulturowy świat, jego skłonność do integracji w różnych skalach, widzimy naturalną potrzebę umiejscowienia public relations w szeroko pojmowanej wielokulturowości. Szcze-

²⁴² A. Szahaj, *E Pluribus Unum? Dylematy wielokulturowości i politycznej poprawności*, Wyd. UNIVERSITAS, Kraków 2004, s. 132.

gólne znaczenie ma ona dla wielonarodowych struktur społecznych usytuowanych na mezo- i mikropoziomie, czyli tam, gdzie dochodzi interakcji między przedstawicielami różnych kultur.

Czym zatem jest owa wielokulturowość? Według M. Konopczyńskiego, jest *tofunkcjonowanie w określonych granicach politycznych czy geograficznych, więcej niż dwóch obszarów kulturowych, identyfikowanych poprzez wartości rdzenne przy założeniu, że granice poszczególnych kultur są w miarę wyraźnie określone, a zachodzące procesy dyfuzyjne mają charakter raczej statyczny i reaktywny*²⁴³. Zjawisko to, jest więc niczym innym, jak współlistnieniem zróżnicowanych kulturowo elementów struktury społecznej na jednym obszarze geograficznym, wchodzących we wzajemne interakcje i stosunki społeczne, wykazujących skłonność do dyfuzji składników kultury i naturalną podatności na asymilację kulturową.

Aby jednak mówić o wielokulturowości, należy się Czytelnikowi kilka słów historii, na kartach której zapisała się geneza heterogeniczności kulturowej. Pierwsze ślady spisanej wiedzy opisującej kontakty kultur odnajdujemy w starożytnej Grecji, gdzie znany filozof i podróżnik Herodot (489 – 425 p.n.e.) po raz pierwszy dokonał analiz porównawczych narodów, z jakimi zetknął się podczas podróży po Imperium Romaum. Efektem jego dociekań stał się (współcześnie pojmowany) układ stratyfikacyjny oparty na wartościowaniu narodów i hierarchii ważności jednych w stosunku do innych²⁴⁴. Jego dyskryminacyjne refleksje stały się podstawą do kolejnych analiz, wśród których na uwagę zasługuje analiza Publiusza Corneliusa Tacyta (55 – 120 n.e.), oparta na obserwacjach ludów germańskich, ich obyczajów i religii. W przeciwieństwie do Herodota, który wynosił własny naród ponad inne, Tacyt przedstawił wszelkie zalety germańskiej kultury, krytykując jednocześnie zepsucie Rzymu²⁴⁵. Jego komparatystyczne podejście do obcych kultur stało się przyczynkiem do obiektywnej oceny społeczeństwa rzymskiego, dotkniętego anomią, erozją wartości i wieloma dysfunkcjami.

Biorąc pod uwagę, że starożytny świat został stworzony dzięki ekspansji i podbojom, należy przyjąć, że kontakty kultur były jego immanentną cechą. W konsekwencji pozwala to na wniosek, że w starożytności zjawisko dyfuzji kultur było tak powszechne jak wojny, a właściwie, obydwie zjawiska przebiegały równolegle i wpływały wzajemnie na tworzenie heterogenicznego świata kultury, *utkanego w sieci* interakcji i stosunków społecznych zachodzących pomiędzy na-

²⁴³ M. Konopczyński, *Od wielokulturowości do międzykulturowości. Czas zmiany*, [w:] P. Gulczyński, B. Loba (red.), *Tożsamość Polaków w przyszłej Europie*, Fundacja „Instytut Lecha Wałęsy”, Warszawa 2002, s. 61.

²⁴⁴ J. Mikułowski Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 21.

²⁴⁵ M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wyd. WSOWL, Wrocław 2012, s. 128.

rodami. Wielokrotnie dochodziło do świadomej lub też podświadomej asymilacji kulturowej, czego efektem było tworzenie swoistych amalgamatów kulturowych, lub też załączków nowych kultur²⁴⁶. Wszystkim tym zjawiskom towarzyszyła komunikacja międzykulturowa, która stała się narzędziem nabywania kompetencji kulturowej, unikania napięć, antagonizmów i konfliktów kultur.

Współcześnie panuje pogląd, że kluczowym problemem wielokulturowości jest określenie granic kulturowych i identyfikacji narodowej, wynikającej ze wspólnego dziedzictwa kulturowego i wspólnych wartości rdzennych takich, jak: język, religia czy terytorium²⁴⁷. W wielu opracowaniach naukowych pojawiają się poglądy, że istotną wielokulturowości jest tolerancja i celebrowanie poszanowania wszelkiej odmienności kulturowej. Ma ona istotne znaczenie w świecie dotkniętym z jednej strony konsumpcją i komercją, a z drugiej, uwikłanym w procesy społeczne tworzące swoisty *tygiel kultur*.

W tym miejscu chwila refleksji nad słowami Frederica Jamesona: (...) *po raz pierwszy w dziejach ludzkości powstała możliwość szczególnej celebrowania różnicy, inności, odmienności. Wbrew doświadczeniom historycznym, celebrowanie to nie generuje podziałów, lecz sprzyja uprawomocnieniu kultur dotychczas marginalizowanych, oraz budowaniu nowych konfiguracji pozostających w tolerancyjnym kontekście wzajemnym*²⁴⁸. Według F. Jamesona, wielokulturowość powinna opierać się na równości, ograniczać bariery oraz podziały pomiędzy narodami i ich przedstawicielami. Choć tolerancja i szacunek podnoszone przez F. Jamesona nie pozostawiają złudzeń, co do słuszności, jednak realizm nie pozwala bezkrytycznie hołdować tezie, że współczesny świat, to *oazarówność* etnicznej i kulturowej. Potwierdza to wiele zjawisk nękających heterogeniczny kulturowo świat. Wszechobecny konflikt kultur posiadający swoje źródła nie tylko w zróżnicowaniach kulturowych, ale – co istotne – w zaszczościach historycznych, jest jednym z czynników burzących wizję symbiozy społecznej na różnych poziomach życia. Ów konflikt powstaje na gruncie stereotypów narodowościowych i uprzedzeń, które wpływają na podziały etniczne, wartościowanie na narody lepsze i gorsze, a także na nega-

²⁴⁶ Owe nowe kultury, zostały zdefiniowane przez F. Casimira, jako tzw. *trzecie kultury*, które powstają w efekcie ścierania się dwóch lub więcej kultur. F. L. Casmir, *Budowanie trzeciej kultury: zmiana paradygmatu*, [w:] A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszką (red.), *Komunikacja międzykulturowa. Zderzenia i spotkania*, Instytut Kultury, Warszawa 1996, s. 43.

²⁴⁶ *Ibidem*, s. 43.

²⁴⁷ M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa.....*, *op. cit.*, s. 84. W teorii dyfuzjonizmu Friedricha Ratzela (1844 – 1904) odnajdujemy związek niektórych składników kultury ze środowiskiem geograficznym. Kształtują się one bowiem w relatywnej izolacji i tylko przepływ ludzi pozwala na ich mieszanie i modyfikacje. Związki kultury ze środowiskiem geograficznym dostrzegał również Leo Frobenius (1873 – 1938). Swoje rozważania – w przeciwieństwie do F. Ratzela – oparł na kompleksowej analizie wpływu środowiska geograficznego na składniki kultury. Inna koncepcja wskazywała, że wielokulturowość powstała na drodze paralelizmu, czyli na drodze niezależnego, równoległego rozwoju jednej kultury obok drugiej.

²⁴⁸ W. Burszta, *Różnorodność i tożsamość. Antropologia jako kulturowa refleksyjność*, Poznań 2004, s. 99.

tywne postawy, takie jak chociażby szowinizm narodowy, etnocentryzm, nacjonalizm, czy też rasizm. Co istotne, podnoszone problemy wielokulturowości mają ogromną siłę rozprzestrzeniania i ekstrapolacji z makrostruktur na struktury niższego poziomu, aż do poziomu jednostek społecznych lub odwrotnie.

Podnoszony problem, stanowi tylko tło do głębszych analiz zjawiska wielokulturowości, które odnosi się do takich zjawisk jak integracja kulturowa i jej granic oraz tożsamości narodowej. Stanowi również podstawę do podejmowania wyzwań badawczych nad wielokulturowością, szczególnie tą, która pojawia się w mikrostrukturach społecznych, zwykle na poziomie lokalnym, gdzie odmienność kulturowa staje się coraz bardziej powszechna.

Gdzie, zatem należy doszukiwać się źródeł poznawczych wielokulturowości? Choć pozbawione definicji oraz ram interpretacyjnych, zjawisko to czerpie swoje źródła poznawcze z odległej historii. Współczesne ramy naukowe odnoszą się jednak do kultury Ameryki Północnej, zbudowanej przez wieloetniczność, gdzie zrodziła się teoria dyfuzjonizmu oparta na wzajemnym przenikaniu się kultur²⁴⁹. Warto podkreślić, że już w XIX wieku, wielokulturowość stała się zjawiskiem budzącym wielkie zainteresowanie świata nauki, a w 1915 roku, doczekała się nowej teorii. Jej autorem był amerykański filozof żydowskiego pochodzenia, Horace Kallen²⁵⁰, który zaproponował pojęcie *kulturowego pluralizmu*, traktowanego w wielu opracowaniach synonimicznie z wielokulturowością. W istocie, obydwa zjawiska różni pewien detal, który został wyeksponowany przez Petera Kivisto, Johna Rexa, a także Leo Kupera. Według autorów społeczeństwa pluralistyczne to takie, w których różne grupy etniczne żyją obok siebie, nie kontaktując się ze sobą poza ogólnie pojmowanym rynkiem, z kolei społeczeństwa wielokulturowe to takie, które rozszerzają interakcję również na inne sfery²⁵¹.

Biorąc pod uwagę powyższe podejścia, należy przyjąć, że wielokulturowość jest zjawiskiem, które posiada wyłącznie pozytywny kontekst, opiera się na integracji i asymilacji kulturowej, a także wyklucza wszelkie negatywy wynikające z kontaktów kultur. Pluralizm kulturowy, jest formą koegzystencji innych narodów na jednym obszarze geograficznym, charakteryzującą się biernością, izolacją kulturową i brakiem skłonności do integracji kulturowej. To zjawisko, w którym wszechobecne są dystanse etniczne i zjawisko stratyfikacji etnicznej²⁵². Stratyfika-

²⁴⁹*Ibidem*, s. 85.

²⁵⁰A. Szahaj, *op. cit.*, s. 21. H. Kallen swoje podejście zbudował na obserwacjach zjawisk zachodzących wśród imigrantów, którzy, mimo procesu asymilacji kulturowej, zawsze będą zachowywać pewien wachlarz cech kulturowych, adekwatnych dla danej narodowości.

²⁵¹J. Mucha, *Wielokulturowość etniczna i nieetniczna*, [w:] *Sprawy Narodowościowe. Seria Nowa*, 1999, zeszyt 14 – 15, s. 45

²⁵²B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 277. Stratyfikacja etniczna jest rozumiana w kategoriach uwarstwienia różnych grup etnicznych w określonym środowisku kulturowym. Zjawisko to z natury rzeczy prowadzi do wartościowania pewnych narodów na tzw. *lepsz*e i *gorsze*.

cja etniczna, ujmowana w ramy podziałów na narody *lepsz*e i *gorsze*, stanowi siłę sprawczą wszelkich dystansów społecznych²⁵³, w tym również etnicznych i komunikacyjnych. Dystans etniczny może występować w odniesieniu do struktur różnej skali: makro – struktur państw, mezo – struktur organizacji i grup zawodowych oraz mikro – małych zbiorowości, w których dochodzi do konfrontacji różnych kultur²⁵⁴. Opisywany jest przez niechęć jednej grupy etnicznej lub jej przedstawiciela do przedstawicieli innej bądź wszystkich grup etnicznych. Owa niechęć może przyjmować następujące formy:

- agresja, czyli otwarty antagonizm i drugi – niezrozumienie, czyli segregacja jawna lub skrywana, tworzą w pojedynkę lub wspólnie dystans wrogości;
- niechęć, czyli pasywny antagonizm tworzy dystans unikania;
- obojętność (ignorowanie), zwany koegzystencją pozorną, polegająca na wzajemnej akomodacji tworzy dystans obojętności;
- zainteresowanie (poszukiwanie informacji), czyli asymilacja połączona z pełną wzajemną akceptacją i współdziałaniem – wpływa na powstawanie dwóch typów dystansów, czyli *dystansu wrażliwości* i *dystansu równości*²⁵⁵.

Dokonując przeglądu podejść do wielokulturowości nie należy zapominać o poglądach Charlesa Taylora, który położył podwaliny pod precyzyjne zdefiniowanie tego zjawiska. Był on twórcą teorii *polityki uznania*, opartej na kształtowaniu tożsamości człowieka w wyniku dialogu, interakcji z otoczeniem społecznym i kulturowym. Twierdził, że (...) *właściwe uznanie nie jest tylko wyrazem szacunku, który należy się ludziom. Jest to podstawowa ludzka potrzeba*²⁵⁶. W teorii *polityki uznania* jawią się dwa skrajne typy polityki, gdzie mieszają się idee równości, poszanowania, godności i praw jednostek, z odmiennością tożsamości grup etnicznych, ich obyczajami, tradycjami, językiem etycznym oraz wszelkimi, względnie stałymi i niezmiennymi składnikami kultury. Dualizm poglądów Ch. Taylora ukazuje swoisty paradoks w pojmowaniu wielokulturowości, w którym z jednej strony uwypuklone są idee równości i tolerancji do wszelkiej odmienności kulturowej, a z drugiej, uwidacznia się brak możliwości uznania równości innych kultur, po-

²⁵³ E. S. Bogardus, *Measuring Social Distance*, Journal of Applied Sociology, 1925, nr 9, za: J. Błuszkowski, *Stereotypy a tożsamość narodowa*, DW ELIPSA, Warszawa 2005, s. 28. Dystanse społeczne, to izolowanie się od określonych grup społecznych poprzez dyskryminację, czyli odmowę praw nadawanych innym grupom. Według E. S. Bogardusa, dystans społeczny budowany jest przez stereotypy i w jego rozumieniu, (...) *wyrażony jest stopniem sympatii i zbliżenia bądź niechęci i unikania kontaktów z określonymi osobami lub grupami społecznymi*.

²⁵⁴ M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa...*, *op. cit.*, s. 174.

²⁵⁵ Zob. M. Golka, *Oblicza wielokulturowości*, [w:] M. Kempny, A. Kapciak, S. Łodziński, *U progu wielokulturowości. Nowe oblicza społeczeństwa polskiego*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa, 1997, s. 55.

²⁵⁶ A. Szahaj, *op. cit.*, s. 24 – 25.

nieważ prowadzi to do napięć i konfliktów²⁵⁷. Ch. Tylor wskazywał, że zjawisko wielokulturowości (...)nie opiera się o układy społeczno – polityczne i zachodzące w nich interakcje, ale ogranicza się do spotkania różnych, często odległych od siebie etnicznych czy narodowych kultur, rzekomo wewnątrznie jednolitych struktur kulturowych, o utrwalonych przez tradycje stałych cechach specyficznych²⁵⁸.

4.2. Komunikacja międzykulturowa – zarys teorii dialogu kultur

Aby wprowadzić Czytelnika w przedmiot zainteresowania komunikacji międzykulturowej, na wstępie kilka słów o jej korzeniach poznawczych. Choć w wielu opracowaniach nadaje się jej kontekst potrzeby współczesności, podstawy koegzystencji narodów w wielokulturowym świecie, czy nawet swoistej mody, nie należy zapominać o tym, że choć nieopisana i pozbawiona definicji, od najdawniejszych czasów była i towarzyszyła człowiekowi wszędzie tam, gdzie dochodziło do kontaktów kultur. Wszędzie tam gdzie dokonywano wymiany towarowej między plemionami, gdzie dochodziło do konfliktów między nimi, gdzie człowiek spotykał człowieka mówiącego innym językiem, następowała próba nawiązania dialogu, porozumienia i pozyskania informacji. Sama chęć nawiązania kontaktu stawała się pierwotnym i zarazem koniecznym warunkiem poznania obcej kultury, nabycia kompetencji kulturowej poprzez doświadczenia w obcowaniu i poznawaniu jej. Dzięki niej człowiek stawał się świadomym odmienności kulturowej, uczestnikiem dialogu, nauczył się unikać konfliktów i wchodził w interakcje z uczestnikiem dialogu kultur.

Z etymologicznego punktu widzenia, *komunikacja międzykulturowa* wywodzi się z dwóch, a właściwie trzech słów: *komunikacja*, (*między...*) i *kulturowa*, czyli dotycząca danej kultury. Słowo *między* określa poziom komunikacji w relacjach *kultura x – kultura y*²⁵⁹. Zatem, należy ją traktować, jako specyficzną odmianę komunikacji społecznej umiejscowionej w dialogu pomiędzy przedstawicielami różnych kultur, gdzie istotną rolę odgrywają trzy przestrzenie, jakimi są: dialog językowy, komunikacja niewerbalna oraz widowiska kulturowe²⁶⁰. Współczesne teorie komunikacji międzykulturowej czerpią wiedzę z dorobku Edwarda T. Halla oraz Ruth i Johna Useem²⁶¹. Na bazie analiz różnic kulturowych występujących w różnych grupach etnicznych, autorzy doszli do przekonania, że istnieje koniecz-

²⁵⁷ M. Bodziany, M. Marian, I. Wolska – Zogata, *Media a bezpieczeństwo narodowe. Komunikowanie w świecie bez granic*. Agencja Wydawnicza ARGi sc, Wrocław 2012, s. 99.

²⁵⁸ E. Możejko, *Wielka szansa, czy iluzja: wielokulturowość w dobie ponowoczesności*, [w:] W. Kalaga (red.) *Dylematy wielokulturowości*, Wyd. UNIWERSITAS, Kraków 2007, s. 144.

²⁵⁹ *Ibidem*, s. 129.

²⁶⁰ J. Makaro, *Bariery międzykulturowego komunikowania a uczestnictwo w misjach pokojowych* [w:] *Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspozycyjne*, J. Maciejewski, O. Nowaczyk (red.), Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 220.

²⁶¹ E. T. Hall, *Bezgłośny język*, Wyd. PIW, Warszawa 1987, s. 8.

ność zdefiniowania nowego rodzaju komunikacji, umiejscowionej w kontekście etnicznym. W ten sposób powstała dyscyplina naukowa o nazwie *komunikacja międzykulturowa*, badająca wpływ wszelkich zjawisk kulturowych na komunikację społeczną²⁶². Związki pomiędzy kulturą a komunikacją w obrazowy sposób oddaje E. Hall, który dość uproszczony, lecz trafny, ukazuje istotę komunikacji międzykulturowej, ujmując w słowach: *kultura jest komunikacją, a komunikacja jest kulturą*²⁶³. Takie podejście odwołuje się do dwóch płaszczyzn poznawczych. Pierwsza wynika z usytuowania języka etnicznego (narzędzia przekazu komunikatu) w składnikach kultury, a druga opiera się na hipotezie, że język – jego czystość i styl – jest odzwierciedleniem kultury. Potwierdza to kolejna refleksja E. Halla, w której czytamy, że *kultura, w której żyjemy, określa sposób, w jaki się komunikujemy, a sposób komunikowania modyfikuje naszą kulturę*²⁶⁴. Biorąc pod uwagę powyższe podejście, nie trudno doszukać się wzajemnych korelacji pomiędzy komunikacją a kulturą, których bezpośrednim wyrazicielem jest pojęcie kompetencji kulturowej, a w pośredni kompetencji komunikacyjnej.

W najogólniejszym ujęciu, *kompetencja kulturowa*²⁶⁵ jest pewnego rodzaju narzędziem kształtowania poprawnych stosunków międzykulturowych. Istota pojęcia została zawarta w słowach Erica D. Hirscha, w których czytamy: (...) *znajomość stosownej kompetencji kulturowej jest warunkiem bycia świadomym obywatelem zdolnym do społecznej komunikacji*²⁶⁶. O ile ta ogólna definicja nie oddaje istoty pojęcia, pokazuje jednak jej społeczny wymiar. Kompetencja kulturowa opiera się na wiedzy na temat innej kultury, która z natury rzeczy sama w sobie pozwala na unikanie konfliktów i napięć, a z drugiej, pozwala na zdobycie szacunku w oczach „obcych”. Składową *kompetencji kulturowej* jest *kompetencja komunikacyjna*, którą według Della Hymesa to (...) *zdolność używania przez człowieka*

²⁶² *Ibidem*, s. 8 – 11.

²⁶³ M. Szopski, *Komunikowanie międzykulturowe*, Wyd. WSiP, Warszawa 2005, s. 5.

²⁶⁴ *Ibidem*, s. 5. Zob. E. T. Hall, *op. cit.*, s. 10.

²⁶⁵ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. ZNAK, Kraków 2007, s. 415. Należy podkreślić, iż wielu autorów dokonuje jej rozgraniczenia na dwa poziomy, mianowicie kompetencję jednokulturową i wielokulturową. P. Sztompka ujmuje je w następujący sposób: kompetencja jednokulturowa to „przyswajanie idei, przekonań, reguł, norm, wartości, symboli charakterystycznych dla jednej tylko, konkretnej kultury”, natomiast kompetencja wielokulturowa, zwana również kosmopolityczną, to: „znajomość i umiejętność stosowania wielu różnych wzorców życia i różnorodnych idei pochodzących z różnych kultur”.

²⁶⁶ M. Walzer, *O tolerancji*, Wyd. PIW, Warszawa 1999, s. 95. Por. M. Pacholski, A. Słaboń, *Słownik pojęć socjologicznych*, Kraków 1997, s. 75 - 76. Kompetencja kulturowa to: *uformowana w procesie socjalizacji zdolność jednostki do właściwego odczytywania, interpretowania i rozumienia znaków oraz symboli przyjętych w danej kulturze. Znaczenie określonego przedmiotu lub czynności zależy w dużym stopniu od kontekstu kulturowego, w jakim występuje. Przejawem kompetencji kulturowej jest umiejętność dostrzegania odcieni i zmian znaczeniowych w powiązaniu z różnymi kontekstami w obrębie danej kultury.*

wszystkich systemów semiotycznych, dostępnych dla niego, jako członka danej wspólnoty społeczno – kulturowej²⁶⁷.

Według Kevina Sitaram'a komunikacja międzykulturowa, jest to (...) *akt rozumienia i bycia rozumianym przez audytorium o innej kulturze*²⁶⁸. To ogólne podejście kieruje uwagę na interpersonalny kontekst dialogu kultur, gdzie – jak twierdzi Julita Makaro – (...) *jej uczestnikami stają się osoby, które połączyło wspólne życie lub celowe współdziałanie*²⁶⁹. Biorąc pod uwagę obydwie podejścia, widzimy pewną zależność pomiędzy dialogiem kultur a koegzystencją przedstawicieli różnych kultur, która wcale nie musi charakteryzować się wspólnym bytem na jednym obszarze geograficznym. Owa koegzystencja posiada również wymiar ponad geograficzny, szczególnie biorąc pod uwagę procesy globalizacji, w jakie uwikłany jest współczesny świat. Wirtualna przestrzeń stanowi równie ważną sferę dialogu kultur, jak realny - „prawdziwy”, heterogeniczny kulturowo świat. Jest w dużym stopniu pozbawiona granic i zahamowań w odniesieniu do zasięgu.

Obecnie komunikacja międzykulturowa rozpatrywana jest w dwóch kontekstach.²⁷⁰ Pierwszy opisuje ją jako wiedzę o niej samej, a drugi jako zjawisko zobszaru porozumiewania się, gdzie istotną rolę odgrywa udział partnerów oraz kontekst sytuacyjny, w jakim ma ona miejsce. Jednym z polskich współczesnych badaczy komunikacji międzykulturowej jest Jerzy Mikułowski Pomorski, który w ogólny sposób pokazuje kulturowy kontekst komunikacji społecznej. Twierdzi, że *komunikację nazwiemy kulturową wtedy, gdy ludzkie praktyki komunikowania i związane z nimi znaczenia są społecznie osadzone, to znaczy związane z określonym czasem, miejscem i społecznym otoczeniem*²⁷¹. Wraz z rozwojem badań nad zjawiskiem, wykreowały się specyficzne dla danych warunków kulturowych rodzaje komunikacji międzykulturowej. Należą do nich:

- komunikacja poprzezkulturowa – czyli komunikacja różnych grup wewnątrz jednej kultury narodowej (*ang. cross – cultural communication*)
- jej przedmiotem jest przebieg interpersonalnego procesu komunika-

²⁶⁷ J. Fras, *Komunikacja polityczna. Wybrane zagadnienia gatunków i języka wypowiedzi*, Wyd. UW, Wrocław 2005, s. 60. W ramach kompetencji komunikacyjnej pojawia się pojęcie kompetencji językowej, rozumianej jako zdolność posługiwania się językiem etnicznym innej (innych) narodowości. *Należy ją postrzegać, jako jedną z wielu kompetencji komunikacyjnych, które ukształtowały się pierwotnie w stosunku do innych. Kompetencja językowa traktowana jest więc jako element składowy kompetencji komunikacyjnej, a ta jest elementem kompetencji kulturowej.*

²⁶⁸ K. Sitaram, R. T. Cogdell, *Foundations of Intercultural Communication*, C. E. Merrill Publ., Columbus 1976, s. 26, za: J. Mikułowski Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa...*, *op. cit.*, s. 11.

²⁶⁹ J. Makaro, *op. cit.*, s. 220.

²⁷⁰ J. Wardzała-Kordyś, *Kultura narodowa i kultura organizacyjna - komunikacja w firmach z kapitałem zagranicznym*, [w:] *Marketing przyszłości : trendy : strategie : instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*”, pod red. G. Rosy, A. Smalec, L. Gracza, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, s. 479.

²⁷¹ J. Mikułowski Pomorski, *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków 2007, s. 20.

- cyjnego, zachodzącego między różnymi grupami istniejącymi wewnątrz jednej kultury narodowej i dotyczy tych różnic, które dzielą wspólnotę narodową, dzięki temu, że wykształciły się w niej pewne zbiorowości;
- komunikacja pomiędzykulturowa – zachodząca pomiędzy uczestnikami różnych kultur (*ang. inter – cultural communication*) – jest tym rodzajem komunikacji międzykulturowej, która dokonuje się pomiędzy członkami różnych kultur narodowych, czy etnicznych na poziomie interpersonalnym;
 - komunikacja międzynarodowa – (*ang. international communication*) – polega na komunikacji między instytucjami należącymi do różnych kultur narodowych, w tym również rządów państw;
 - komunikacja globalna – będąca wyższą formą komunikacji międzynarodowej i dotyczy zagadnień autonomii komunikacyjnej, konfliktów ideologicznych oraz interesów ekonomicznych państw²⁷².

Jedna z definicji mówi, że (...) *komunikowanie międzykulturowe zachodzi zawsze wtedy, kiedy przekaz, który ma być zrozumiany, jest tworzony przez reprezentanta jednej kultury, a jego odbiorcą jest reprezentant innej kultury*²⁷³. Widzimy więc, że komunikacja międzykulturowa jest swoistą interakcją pomiędzy przedstawicielami różnych kultur, która umiejscowiona została w środowisku międzynarodowym lub międzykulturowym. Na obydwie obszary komunikacji zwraca uwagę F. Casmir, który wskazuje analogie w komunikowaniu na poziomie międzynarodowym i międzykulturowym. Według autora, w obu typach komunikowania następuje konieczność (...) *tworzenia modeli interakcji między przedstawicielami odmiennych kultur i systemów*²⁷⁴. Takie podejście zdaje się być zbyt ogólne i uproszczone, ponieważ, na poziomie międzynarodowym nie zawsze muszą pojawiać się konteksty kulturowe. Takie też podejście reprezentuje W. Dudek, który twierdzi, że komunikowanie międzykulturowe oznacza szerszy zasięg interakcji niż na poziomie międzynarodowym, gdyż w tym pierwszym pojawiają się zawsze stosunki zachodzące pomiędzy przedstawicielami różnych grup kulturowych, nie zawsze oddzielonych granicami państwowymi²⁷⁵.

Inna teoria komunikacji międzykulturowej - *adaptacji kulturowej*, autorstwa Williama B. Gudykunta kładzie nacisk na język interakcji oraz na uzależnienie aktu komunikowania się od przynależności jego uczestników do kultur słabo, czy

²⁷² J. Mikułowski Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa...*, *op. cit.*, s. 11.

²⁷³ M. Zuber, *Komunikowanie międzykulturowe* [w:] *Studia z teorii komunikowania masowego*, B. Dobek – Ostrowska (red.), Wrocław 1999, s. 24.

²⁷⁴ F. L. Casmir, *op. cit.*, s. 31.

²⁷⁵ W. Dudek, *Środki masowego przekazu we współczesnych stosunkach międzynarodowych*, Centralny Ośrodek Metodyczny Studiów Nauk Politycznych, Warszawa 1988, s. 43.

mocno uzależnionych od kontekstu²⁷⁶. W. B. Gudykunst stwierdził, że *redukowanie niepewności* w kulturach uzależnionych od kontekstu polega na przewidywaniu, czy partner będzie stosował się do norm kulturowych, podczas, gdy w kulturach słabo uzależnionych od kontekstu redukowanie niepewności polega na przewidywaniu zachowań indywidualnych²⁷⁷. W świetle tej teorii, istnieją pewne konfiguracje czynników adaptacji kulturowej, z których wysoki poziom niepewności i niepokoju, świadczyo pełnej akceptacji kultury, w której dana jednostka społeczna się znalazła i pełnej adaptacji do odmiennego kulturowo środowiska²⁷⁸. W przypadku konfiguracji niskiego poziomu niepokoju z wysokim poziomem niepewności, jednostka społeczna dobrze odnajduje się w obrębie własnej kultury, ale z powodu braku znajomości języka gospodarzy oraz ich treści kulturowych, nie jest w stanie nawiązać kontaktu komunikacyjnego i porozumieć się z nią. Niski poziom niepewności z wysokim poziomem niepokoju jest najbardziej niekorzystny dla procesu adaptacji, a jednostki społeczne charakteryzujące się taką konfiguracją czynników zwykle dobrze znają język i treści kulturowe gospodarzy, ale nie akceptują tej kultury.

Przedstawione teorie komunikacji międzykulturowej stanowią tylko wycinek całości zagadnień z tego obszaru. Dają jednak podstawy do umiejscowienia public relations w realiach wielokulturowego świata, ponieważ komunikacja międzykulturowa stanowi warunek konieczny działań public relations w środowisku wielo/międzykulturowym. W szerszym kontekście działania te należy rozpatrywać z perspektywy różnic kulturowych i barier komunikacyjnych występujących wszędzie tam, gdzie dochodzi do kontaktu kultur, szczególnie w przypadku gdzie następuje konieczność budowania odpowiedniego poziomu symbiozy społecznej pomiędzy przedstawicielami różnych kultur.

Podsumowując rozważania nad komunikacją międzykulturową, nie można pominąć związków języka etnicznego z kulturą. U ich podstaw leży filozofia Johanna G. Herdera, w której czytamy: (...) *każdy naród mówi w taki sposób, w jaki myśli i myśli w taki sposób, w jaki mówi*²⁷⁹. Inna teoria, autorstwa Clifforda Geertzta nawiązuje do symboliki języka, gdzie czytamy, że: (...) *człowiek jest zwierzęciem zawieszonym w siatce znaczeń, którą sam utkał, a analiza kultury jest interpretowaniem w poszukiwaniu tych znaczeń*²⁸⁰. Związki języka z kulturą zostały zawieszane również w dwóch hipotezach:

²⁷⁶Zob. M. Ratajczyk, *Komunikacja międzykulturowa – wybrane zagadnienia*, [w:] M. Ratajczyk (red.), *Pomiędzy kulturami. Szkice z komunikacji międzykulturowej*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006, s. 14 -15. Teoria ta odnosi się do typologii kultur E. Halla, która dekomponuje je na wysokiego i niskiego kontekstu.

²⁷⁷ M. Zuber, *op. cit.*, s. 33 – 34.

²⁷⁸ M. Ratajczyk, *op. cit.*, s. 16.

²⁷⁹ J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa 2005, s. 127.

²⁸⁰ J. Mikułowski Pomorski, *Jak narody porozumiewają się*, *op. cit.*, s. 228.

- *lingwistycznego determinizmu*, sformułowanej przez Benjaminą Lee Whorfa i Edwarda Sapira w 1956 roku, w której czytamy, że: *język, w jakim ktoś wyrasta, określa sposób, w jaki postrzega on świat*;
- *lingwistycznej względności*, w której stwierdza się, że: *język ustanawia zwyczajowe wzory widzenia, myślenia i mówienia*²⁸¹.

4.3. Kulturowe uwarunkowania public relations

Na wstępie rozważań nad związkami public relations z wielokulturowością warto przytoczyć słowa Wojciecha Burszty: (...) *nie ma dnia abyśmy byli powiadami o tym, że coś, co mamiedzykulturowość w herbie, właśnie znajdzie kolejną realizację pod postacią festiwalu, kampusu, debaty, koncertu czy konferencji. Pojęcie międzykulturowości jest o tyle ważne, że zakłada i postuluje wspólne płaszczyzny interakcyjne służące efektywnemu komunikowaniu się ludzi pragnących skądinąd pozostawać innymi od tych, z którymi wchodzi w dialog międzykulturowy*²⁸². Powyższe słowa pokazują realia współczesności, w której naturalnym zjawiskiem jest kontakt i dyfuzja kultur na wszystkich poziomach życia społecznego, a także konieczność podejmowania dialogu kultur pomiędzy przedstawicielami różnych, wielokrotnie odmiennych narodowości.

Public relations w środowisku wielokulturowym to również problemy *globalizacji* usytuowane w lokalnym środowisku grup społecznych, organizacji i instytucji. Mowa tu chociażby o problemie różnorodności etnicznej, będącej efektem migracji zarobkowych, uchodźstwa, czy legalnego pobytu oraz innych form osiedlania się ludzi odmiennych kulturowo w konkretnym środowisku lokalnym. Oto problemy wielokulturowości usytuowane w małych społecznościach i narzucające konieczność instytucjonalnych i formalnych rozwiązań. Jak twierdzą A. Bard i J. Saderqvist, kompetencje w rozwiązywaniu problemów szeroko pojmowanej wielokulturowości istniejących na poziomie lokalnym, pozostają w gestii nie państwa, ale władz niższych szczebli²⁸³. W takich realiach pojawia się pojęcie zarządzania międzykulturowego (*ang. intercultural management*), które wyrosło na gruncie potrzeb zarządzania społeczeństwem wieloetnicznym tworzonym w ramach procesów integracyjnych i globalizacji²⁸⁴.

²⁸¹ *Ibidem*, s. 228.

²⁸² W. J. Burszta, *Międzykulturowość, znamię czasu*, „Kultura Współczesna”, nr 2(56), 2008, s. 16.

²⁸³ A. Bard, J. Saderqvist, *Netokracja. Nowa elita władzy i życia po kapitalizmie*, Wydawnictwo Akademickie i profesjonalne, Warszawa 2006, s. 144.

²⁸⁴ Zob. M. Ratajczyk, *op. cit.*, s. 123. Por. L. N. Pankowa, *Strategic Human Resource Management and Cross – Cultural Communications*, [w:] J. Różański, Ł. Sułkowski (red.), *Rola komunikacji międzykulturowej w procesie integracji europejskiej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom III, Zeszyt 2, Łódź 2001, s. 167 – 177. Również w publikacji: Advocade S. i M., *Bridging Cross – Cultural Differences In Business Encounters. The Polish American Experiences*, [w:] J. Różański, Ł. Sułkowski (red.), *Rola*

Analiza public relations w odniesieniu do kultury narzuca konieczność spojrzenia na nią z perspektywy dwóch nauk, mianowicie antropologii kultury oraz socjologii kultury. Jednak najistotniejszą rolę odgrywa tu komunikacja międzykulturowa, która wyrosła na pograniczu socjologii kultury i komunikacji społecznej. To ona nadaje działaniom public relations kontekst przekazywania informacji, informowania społeczeństwa o odmienności kulturowej, osobliwościach innych narodowości, po to by pokazać społeczeństwu prawdziwy i wiarygodny wizerunek „obcego” pozbawiony subiektywizmu zawartego w stereotypach. To właśnie public relations stanowi narzędzie budowania kompetencji kulturowej społeczeństwa i burzenia powszechnie uznawanych profili stereotypowej percepcji przedstawicieli jednych narodów w opinii innych.

Public relations w środowisku wielokulturowym ma swoje odniesienie do problemów społeczności lokalnych oraz organizacji formalnych funkcjonujących w środowisku heterogenicznym kulturowo. Konieczność korelowania public relations z komunikacją międzykulturową wynika z faktu, że we współczesnym świecie panuje nie tylko moda, ale istnieje konieczność porozumiewania się ludzi reprezentujących odmienne kultury. W związku z tym następuje konieczność nabywania odpowiedniej kompetencji kulturowej przez zgłębianie wiedzy tzw. zimnej – teoretycznej oraz gorącej – budowanej przez doświadczenia w obcowaniu z inną kulturą.

Warto podkreślić, że zagadnienia public relations w środowisku wielo/międzykulturowym, są stały się stosunkowo niedawno przedmiotem analiz i badań. Jak twierdzi Marta Raniejska-Kieładanowicz, (...) *międzykulturowość i kwestie kulturowe public relations to tematy bardzo rzadko podejmowane w podręcznikach public relations (...)*²⁸⁵. W związku z tym należy je rozpatrywać w oparciu o klasyczne teorie komunikacji międzykulturowej, gdzie prawie zawsze podnoszone są kwestie barier komunikacyjnych. Owe bariery, to nic innego jak ograniczenia w komunikacji powstające na gruncie różnicowań kulturowych oraz czynników antropologicznych.

Jeśli mowa o antropologicznej perspektywie odniesień do public relations, nieuchronnie wkraczamy na grunt stereotypów i uprzedzeń jednych narodowości wobec innych, a także negatywnych postaw, jak nietolerancja, szowinizm narodowy, etnocentryzm, megalomania narodowa, nacjonalizm i rasizm, a także innych zagadnień, jak np. dystans etniczny czy stratyfikacja etniczna lub wartościowanie i podziały na narody *lepsz*e i *gorsze*. Dokonując analizy działań public relations z

komunikacji międzykulturowej w procesie integracji europejskiej, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom III, Zeszyt 2, Łódź 2001, s. 28 – 43.

²⁸⁵M. Ryniewska-Kieładanowicz, *Kulturowe aspekty działań public relations*, [w:] G. Piechota (red.) *Public relations. Konteksty kulturowe i międzykulturowe*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 23.

perspektywy socjologicznej, widzimy całe spektrum zróżnicowań kulturowych usytuowanych na trzech poziomach: indywidualnym, grupowym i narodowym, na których pojawiają się składniki kultury, stanowiące pewnego rodzaju osobliwość typologiczną. Na poziomie grupowym i narodowym są to: obyczaje, tradycje, bohaterowie narodowi i grupowi, religia i wierzenia, język etniczny i język grupy, symbole narodowe i grupowe oraz wartości i normy.

Biorąc pod uwagę indywidualne składniki kultury, widzimy analogie, bowiem zwyczaje indywidualne odnoszą się do obyczajów narodowych i grupowych, język etniczny do kompetencji językowej jednostki, na którą składa się umiejętność poprawnego posługiwania się językiem oraz sama jego znajomość. Natomiast symbole indywidualne są semiotycznym elementem przekazu informacji, wielokrotnie rozpoznawalnej wyłącznie przez daną osobę.

W celu omówienia roli różnic kulturowych w działaniach public relations, zasadne jest przedstawienie definicji tego pojęcia w odniesieniu do organizacji lub państwa. Według S. Blacka, public relations w środowisku wielokulturowym, to *działanie na rzecz zbudowania porozumienia ponad podziałami geograficznymi, kulturowymi i językowymi*²⁸⁶. Natomiast według D. L. Wilcoxa, P. H. Aulta i W. K. Agee, public relations w środowisku wielokulturowym, to (...) *zaplanowane i zorganizowane działania firmy, instytucji lub rządu w celu stworzenia wzajemnie korzystnych relacji z publicznością innych narodów*²⁸⁷. Autorzy zwracają uwagę na cztery obszary działań public relations w środowisku wielokulturowym. Należą do nich:

- analiza społecznego, ekonomicznego i politycznego środowiska, w którym działa instytucja w realiach różnorodności kulturowej;
- doradztwo w kreowaniu polityki na rzecz poprawy relacji ze środowiskiem, w tym środowiskiem kulturowym;
- informowanie środowiska o własnych działaniach, w tym marketing skierowany na odmienne kultury.

Public relations pro-kulturowe posiada swoją siłę ekspansji, która w pozytywnym znaczeniu, ma na celu budowanie wizerunku instytucji i jej członków w heterogenicznym kulturowo środowisku. Ekspansja ta bazuje na powszechnie stosowanych narzędziach mających na celu podnoszenie kompetencji kulturowej poprzez eksponowanie zasad tolerancji i relatywizmu kulturowego w kontaktach kultur. Ogólnie należy stwierdzić, że relatywizm kulturowy stanowi narzędzie niezbędne do prawidłowego rozumienia treści kulturowych przedstawicieli innych grup społecznych lub etnicznych, szczególnie w kontaktach kulturowych²⁸⁸.

²⁸⁶ S. Black, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 185.

²⁸⁷ B. Ociepka, *Komunikowanie międzykulturowe*, Astrum, Wrocław 2002, s. 306.

²⁸⁸ Zob. R. Benedith, *Relatywizm kulturowy*, [w:] G. Godlewski (red.), *Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wyd. WUW, Warszawa 2005, s. 631- 634. Por. M. Szopski, *op. cit.*, s. 71. Twórcą teorii

Warto w tym miejscu przytoczyć słowa M. Taylora, który twierdzi, że *organizacja, która nie rozumie narodowych norm rynku, nie może prowadzić skutecznej komunikacji ze swoim otoczeniem*²⁸⁹. Należy podkreślić, że dotychczasowe badania nad public relations w środowisku wielo/międzykulturowym bazowały na teorii *konfliktu psychokulturowego*. Jeden z badaczy problemu M. Ross, stwierdził, że sam konflikt jest zjawiskiem kulturowym, a kultura tworzy podstawy odniesienia do interpretacji i oceny działań innych ludzi²⁹⁰. W innych teoriach odnajdujemy potwierdzenie znaczenia psychokulturowego znaczenia konfliktu w kontaktach kultur. C. Baton oraz inni badacze, jednogłośnie stwierdzili, że w różnych kulturach istnieją różne przyczyny powstawania konfliktów, a także charakter i forma, co sprawia, że nie istnieje jedna uniwersalna metoda ich zwalczania. Różnie też postrzegana podstawa odniesienia do postaw ludzi w różnych kulturach²⁹¹.

Oprócz teorii konfliktu, istotne znaczenia posiada również *teoria przypadkowości*, oparta na tezie, że działania public relations powinny być dostosowane do realiów środowiska kulturowego, w jakim usytuowana jest instytucja²⁹². W świetle teorii, istotne znaczenie odgrywa tu tożsamość narodowa uczestników komunikacji międzykulturowej, bowiem samo pochodzenie posiada pierwotny i za razem najistotniejszy czynnik powstawania sytuacji konfliktowych. Ostatnie z podnoszonych podejść do wielokulturowego public relations odnosi je do marketingu międzynarodowego. Według V. Terpstra, public relations nie jest *stricte* marketingiem, ale narzędziem budującym dobre relacje ze środowiskiem kulturowym za pomocą marketingu, szczególnie tam, gdzie odmiennność kulturowa firmy oraz egzotyka produktu narzucają dbałość o dobrą reputację²⁹³.

relatywizmu kulturowego był Franz Boas (1858 – 1942), który przeciwstawił ją wszelkiej nietolerancji i etnocentryzmowi. relatywizm kulturowy to taka postawa poznawcza, która zakłada poznawanie i rozumienie innych kultur według właściwych danej kulturze, kategorii i wartości, które w dużym stopniu zawarte są w werbalnym i niewerbalnym sposobie wyrażania myśli. Istotą relatywizmu kulturowego jest to, że ocena innej kultury nie opiera się na kryteriach własnej kultury, lecz wyłącznie na kryteriach kultury ocenianej. Nie oznacza to wcale rezygnacji z własnego modelu kultury, ani tym bardziej ocen natury moralnej.

²⁸⁹ M. Taylor, *Cultural variance as a challenge to global public relations: A case study of the Coca Cola score in Europe*, *Public Relations Review*, 26/2000, s. 227-231.

²⁹⁰ M. Ryniewska-Kiełdanowicz, *op. cit.*, s. 92-93.

²⁹¹ *Ibidem*, s. 93.

²⁹² Y. Choi, G. Cameron, *Triumfujący etnocentryzm: rola tożsamości w praktyce przypadku międzynarodowych praktyk public relations*, „Piar” 2005, nr 3.

²⁹³ V. Terpstra, R. Sarathy, *International Marketing*, The Dryden Press, Chicago II, 1983, s. 489, za: M. Ryniewska-Kiełdanowicz, *op. cit.*, s. 93.

4.4. Bariery w komunikacji międzykulturowej jako ograniczenia public relations

Przedstawione teorie, szczególnie ta odnosząca się do konfliktu psychokulturowego, skłaniają do refleksji nad podnoszonymi już wcześniej barierami komunikacyjnymi. Bowią składniki kultury oraz antropologiczne czynniki towarzyszące kontaktom kultur, stanowią pewnego rodzaju tło dla rozważań nad public relations w środowisku wielokulturowym. Zgodnie z klasyfikacją przyjętą przez LaRay M. Barna, do tych czynników zaliczymy: stereotypy, uprzedzenia, etnocentryzm, a w nim szowinizm narodowy, dystans etniczny, poczucie niepewności, zakładanie podobieństw zamiast różnic²⁹⁴. Według M. Szopskiego, przedstawione zjawiska stanowią pewien zestaw postaw poznawczych, afektywnych i behawioralnych, które współtworzą zjawisko *niechęci kulturowej*²⁹⁵. Niezależnie od wymienionych determinantów powstawania barier komunikacyjnych, duże znaczenie posiadają bariery komunikacyjne, które powstają w każdym procesie komunikowania się, a nie wyłącznie na poziomie międzykulturowym. Analizując bariery w komunikacji międzykulturowej, nie sposób pominąć tych, które wyrastają na gruncie komunikacji społecznej. Należą do nich takie elementy, jak:

- różnice w indywidualnej percepcji, oparte na różnicach w wiedzy i doświadczeniu uczestników procesu komunikowania się;
- taki stan rzeczy prowadzi do różnego postrzegania rzeczywistości społecznych przez uczestników procesu komunikowania się;
- różnice w rozumieniu treści znaczeniowych słów i języka;
- różnice w światopoglądzie oparte na różnych systemach wartości;
- upraszczanie treści informacji;
- tendencje do samo-uzupełniania informacji niepełnych, tworząc subiektywny i nieprawdziwy wynik procesu komunikowania się;
- lekceważenie komunikatów niespełniających oczekiwań odbiorcy;
- złe funkcjonowanie kanałów komunikacyjnych;
- pochopne ocenianie celu komunikatu;
- łagodzenie treści informacji negatywnych, krytycznych, szczególnie w układzie przełożony – podwładny;
- emocje wyrażane podczas procesu komunikowania się;
- formalizm prawny i polityczny²⁹⁶.

²⁹⁴ L. M. Barna, *Stumbling Blocks In International Communication* [w:] L. A. Samovar, R. E. Porter (eds.), *International Communication: A Reader*, Belmont, Wadsworth 1994, [za:] J. Mikułowski Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa*, op. cit., s. 75.

²⁹⁵ M. Szopski, op. cit., s. 70.

²⁹⁶ J. Łucewicz, *Rola kultury organizacyjnej w pokonywaniu barier w komunikacji międzykulturowej*, [w:] J. Różański J., Ł. Sułkowski, (red.), *Rola komunikacji międzykulturowej w procesie integracji europejskiej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom III, Zeszyt 2, Łódź 2001.

Jak wcześniej zwrócono uwagę, najistotniejszym i pierwotnym czynnikiem powstawania barier komunikacyjnych jest tożsamość narodowa, która wpływa na chęć podjęcia dialogu kultur, bądź na zaniechanie go. W związku z tym, że public relations posiada formę komunikacji, czy też informowania społeczeństwa, należy przyjąć, że tożsamość narodowa również będzie odgrywać istotną rolę w tym procesie. Bowiernie znaczące będzie to, kto jest nadawcą komunikatu – przedstawiciel jakiej narodowości, a kto odbiorcą – jakie środowisko kulturowe. Sprowadzając ją na grunt organizacji (bez względu na charakter jej działalności), istotne znaczenie będą miały różnicowania kulturowe pomiędzy narodowościami, których dotyczą działania public relations. Im mniejsza bliskość cech kulturowych, tym większe szanse na skuteczność tych działań i odwrotnie. Warto jednak podkreślić, że same różnicowania kulturowe bez wpływu czynników antropologicznych, nie odgrywają aż tak istotnej roli w procesie komunikowania międzykulturowego, szczególnie negatywnych postaw spowodowanych stereotypami narodowościowymi i uprzedzeniami.

Mówiąc o antropologicznych czynnikach mamy na uwadze stereotypy narodowościowe i uprzedzenia do przedstawicieli innych narodowości (kultur). Uprzedzenia posiadają umocowanie w zaszłościach historycznych i stosunkach transgranicznych, natomiast stereotypy są wypadkową braku kompetencji kulturowej oraz bezkrytycznego przyjmowania wielokrotnie krzywdzących informacji o innych narodowościach. O ile uprzedzenia rodzą się zwykle w bliskiej styczności geograficznej i są podbudowane wspólną historią narodów, czy też doświadczeniami na pograniczach, to stereotypy nie posiadają zahamowań terytorialnych. Ich siła jest tak duża, jak zdolność informacji do rozprzestrzeniania się zarówno w realnym, jak i wirtualnym wymiarze, szczególnie za sprawą propagandy.

Badanie stereotypów narodowościowych prawie zawsze pozostaje w związku z badaniem uprzedzeń, a właściwie jedno bez drugich nie miałyby większego sensu. Posiada to uzasadnienie w tym, że skutkiem uprzedzeń są właśnie stereotypy i to one powinny być przedmiotem badań nad stworzeniem szans na ich obalenie, redukcję lub całkowitą likwidację. Prawdopodobnie działania public relations dają szansę na niwelowanie ich siły, dzięki promowaniu pozytywnych cech kulturowych danej narodowości, a także poprzez pokazywanie prawdy historycznej, nawet tej najbardziej bolesnej.

Warto podkreślić, że stereotypy i uprzedzenia przez długie lata były traktowane synonimicznie, jednak za sprawą Gordona W. Allporta nastąpiło ich rozgraniczenie. G. Allport stworzył definicję, w której (...) *uprzedzenia to myślenie o innych bez dostatecznych podstaw, a stereotypy uznał za wtórne wobec nich*²⁹⁷. W konsekwencji dalszych prób doprecyzowania zakresu poznawczego stereoty-

²⁹⁷ J. Bartmiński, *Stereotypy mieszkają w języku. Studia etnologiczne*, Wyd. UMCS, Lublin 2007, s. 57.

pów, Andrzej Kapiszewski stworzył następującą definicję stereotypów i uprzedzeń: *stereotypy mogą stanowić werbalny wyraz uprzedzeń (...) lub mogą w ogóle nie być wyrazem uprzedzeń i odwrotnie, uprzedzenia mogą się objawiać w stereotypie i pomagać w jego określeniu lub mogą występować bez stereotypów*²⁹⁸. W literaturze przedmiotu wielokrotnie spotykamy się z łączeniem obu zjawisk, co w pewnym sensie zdaje się być uzasadnione, ze względu na fakt, że powstają niemal jednocześnie²⁹⁹.

Niewątpliwie źródłem poznawczym stereotypów narodowościowych jest historiografia, która pełni rolę selekcyjną pamięci pokoleń na poziomie treści historycznych³⁰⁰. Pojmowane w kontekście pamięci historycznej pokoleń, wskazują jednoznacznie na ich związki z kulturą narodów i rekonstrukcji wzorów kulturowych³⁰¹. Kulturowa orientacja stereotypów narodowościowych Józefa Chałasińskiego, ukazuje związki stereotypów narodowościowych z tradycjami opartymi na obrazach narodowości, zakodowanych w świadomości społeczeństw na mocy wspólnych doświadczeń³⁰². Tradycja grupy etnicznej rozumiana jest w tym przypadku, jako kulturowy dorobek społeczeństwa w zakresie postrzegania obcych grup etnicznych i narodów. Częścią tak rozumianej tradycji jest paradygmat narodów i grup etnicznych, który jest nie tylko trwały i zakorzeniony w odległej przeszłości, ale jest również aktywny społecznie³⁰³.

Istotne znaczenie z punktu widzenia public relations posiada podejście Jana Błuszkowskiego, który wskazuje również na funkcję polityczną stereotypów, związaną z kształtowaniem stosunków międzynarodowych, służących artykulacji interesów grup narodowych i etnicznych³⁰⁴. Zaproponowana przez autora funkcja koresponduje z tą samą funkcją stereotypu, przedstawioną przez Jerzego Bartmińskiego, która wyraża stosunek władzy do grup etnicznych³⁰⁵. Jak się zdaje, ta funkcja odgrywa istotną rolę w kształtowaniu postaw jednych narodów wobec innych, szczególnie napływowych, stanowiących mniejszość w danym państwie. Jako przykład może posłużyć nam kwestia mniejszości polskiej na Litwie, która ze względu na zaszczości historyczne pomiędzy Polakami i Litwinami, padła ofiarą polityki, propagandy i nie uzasadnionych sankcji ze strony władz.

²⁹⁸ *Ibidem*, s. 57.

²⁹⁹ M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa.....*, *op. cit.*, s. 157.

³⁰⁰ V. Julkowska, *Historiografia polska II połowy XIX wieku jako źródło i rezerwuar stereotypów narodowościowych* [w:] W. Banasiuk (red.), *Stereotypy narodowościowe na pograniczu*, Wyd. UR, Rzeszów 2002, s. 18.

³⁰¹ Zob. Z. Bokszański, *Stereotypy a kultura*, Monografie Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej, Wyd. Leopoldium, Wrocław 1997, s. 58 – 106.

³⁰² V. Julkowska, *op. cit.*, s. 18.

³⁰³ *Ibidem*, s. 22.

³⁰⁴ J. Błuszkowski, *op. cit.*, s. 27.

³⁰⁵ M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa.....*, *op. cit.*, s. 160.

Uprzedzenia w najogólniejszym ujęciu, to skłonność do formułowania pochopnych sądów na temat innych, na podstawie ich przynależności grupowej³⁰⁶. Istotne jest również to, że wynikają z posiadania pewnych negatywnych poglądów powziętych niejako z góry, przed kontaktem z danym zjawiskiem, czy grupą, które czerpią swoje załączki w stereotypach zarówno indywidualnych, grupowych, jak i narodowych. Są również wynikiem bycia członkiem określonej grupy społecznej, co powoduje niejako narzucenie przez grupę pewnych stereotypów, powszechnie przez nią uznawanych za konieczne i słuszne³⁰⁷.

Uprzedzenia nierozzerwalnie wiążą się z innymi zjawiskami ograniczającymi lub utrudniającymi komunikację międzykulturową. Na uwagę zasługuje ich nierozzerwalny związek z nietolerancją. Świadczy o tym podejście Lucasa Deauxa i Laurence'a S. Wirightsmana. Autorzy twierdzą, że: *uprzedzenia odnoszą się do nietolerancyjnej, krzywdzącej i niekorzystnej postawy wobec pewnej grupy ludzi*³⁰⁸. Ich cechą charakterystyczną jest również to, że występują na poziomie indywidualnym, co stoi w opozycji do dyskryminacji, posiadającej charakter zarówno indywidualny, jak i grupowy. R. D. Ashmore, który uważa, że *uprzedzeniem jest każda negatywna postawa skierowana zarówno do przedstawicieli własnej grupy, jak i grupy obcej*³⁰⁹. Natomiast John C. Brigham stwierdza, że: *uprzedzenie jest negatywną postawą, która uważana jest przez neutralnego obserwatora za nieusprawiedliwioną*³¹⁰. W przedstawionych podejściach dostrzegamy wspólny mianownik, jakim jest negatywny wpływ uprzedzeń na kontakty przedstawicieli różnych kultur.

Istotne znaczenie w tworzeniu barier komunikacyjnych ma zjawisko dystansu etnicznego, który czerpie swoje podstawy w uprzedzeniach i może przybierać różne formy, w zależności od kontekstu sytuacyjnego. Jednym z nich jest dystans komunikacyjny, który wpisany jest w zjawisko dystansu integracyjnego, określane miarą sytuacji, w której oczekiwana odległość przestrzenna partnerów integracji zależy od ich ról społecznych, kontekstu sytuacyjnego, a także kultury, do której należą³¹¹.

Oprócz uprzedzeń i stereotypów, istotny wpływ na działania public relations w środowisku wielokulturowym ma etnocentryzm. W sposób naturalny bu-

³⁰⁶ D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 107.

³⁰⁷ M. Szopski, *op. cit.*, s. 76.

³⁰⁸ J. Mikułowski Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa* ..., *op. cit.*, s. 81. Por. D. Matsumoto, L. Juang, *op. cit.*, s. 108 – 109. W sensie grupowym, dyskryminację nazywamy *instytucjonalną* i dotyczy ona grup społecznych, społeczeństwa, instytucji lub organizacji i charakteryzuje ją fakt, że wzory zachowań danej zbiorowości są niezgodne z zasadami równości i sprawiedliwości. Polega na faworyzowaniu ludzi przez dużą grupę lub organizację wyłącznie na podstawie przynależności grupowej.

³⁰⁹ C. N. Macrae, Ch. Stangor, M. Hewstone, *Stereotypy i uprzedzenia*, Wyd. GWP, Toruń 1999, s. 227.

³¹⁰ *Ibidem*, s. 227.

³¹¹ P. Sztompka, *op. cit.*, s. 85.

duże bariery komunikacyjne i ogranicza działania public relations poprzez brak tolerancji do odmienności kulturowej oraz unikanie zasad relatywizmu kulturowego w kontaktach z obcą kulturą. Pojęcie etnocentryzmu wprowadził do języka socjologii William Graham Sumner, który określił to zjawisko, jako:

- postrzeganie własnej grupy jako silnej, a innych grup jako słabych;
- przekonanie o wyższości własnej grupy nad innymi; traktowanie własnych reguł postępowania i wartości, jako uniwersalnych;
- postulowanie współpracy w ramach własnej grupy, ale bez kooperacji z grupami innymi; gotowość do walki za własną grupę;
- nieufność i strach przed innymi³¹².

Zarówno nietolerancja i przeświadczenie o ważności własnej narodowości, jak również skłonność do wydawania sądów o obcej kulturze, przy odwoływaniu się do standardów obowiązujących w kulturze rodzimej, w sposób naturalny ograniczają działania public relations³¹³. W swym pierwotnym kształcie znaczeniowym, etnocentryzm pozostaje w konflikcie z zasadami relatywizmu kulturowego, opartego na przyjmowaniu i ocenie treści kulturowych innych narodowości w kategoriach ich standardów etycznych. Dla potwierdzenia powyższego Jerzego Nikitorowicza, w którym czytamy, że: *etnocentryzm, to wartościująca postawa określająca afirmacyjny stosunek do kultury własnej (...) i równocześnie deprecjonujący stosunek do kultury innej grupy (obcej)*³¹⁴.

W podejściu H. Mamzer napotykamy na stwierdzenie, że etnocentryzm nie jest związany wyłącznie z etnicznym wymiarem funkcjonowania danej społeczności, lecz może się przejawiać propagowaniem własnego, charakterystycznego dla danej grupy, systemu sądów normatywnych i dyrektywalnych³¹⁵. Wyraża się również bezkrytyczną afirmacją przynależności do własnej grupy narodowej, społecznej czy kulturowej, co wskazuje na prawidłowość, że wszystkie systemy kulturowe rozwijają w ludziach tworzących dane społeczeństwo postawy etnocentryczne³¹⁶.

Dystans komunikacyjny przybiera różnorodne formy, które zostały rozlokowane na skali hierarchicznej:

- dystans wrogości – sytuacja, w której grupy rywalizują pomiędzy sobą o różne dobra, a w procesie komunikowania korzystają wobec siebie z języka agresji;

³¹² A. Jasińska – Kania, *Etnocentryzm*, [w:] *Encyklopedia socjologiczna*, t. I, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 1998, s. 195.

³¹³ J. Mikułowski Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa ...*, op. cit., s. 75.

³¹⁴ J. Nikitorowicz, *Kreowanie tożsamości dziecka. Wyzwania edukacji międzykulturowej*, Gdańsk 2005, s. 11.

³¹⁵ H. Mamzer, *Tożsamość w podróży. Wielokulturowość a kształtowanie tożsamości jednostki*, Wyd. UAM, Poznań 2002, s. 39.

³¹⁶ *Ibidem*, s. 40.

- dystans unikania – w procesie komunikowania przebiega w taki sposób, iż używa się form wypowiedzi charakterystycznych dla własnej grupy, które mogą być całkowicie niezrozumiałe dla przedstawicieli innych grup;
- dystans obojętności, charakteryzujący się umiarkowanym poziomem etnocentryzmu i relatywizmu kulturowego; sposób wypowiedzi wyraża ten dystans poprzez używanie w komunikacji, prostszego, niegramatycznego języka w kontaktach z przedstawicielami innych kultur; ten typ komunikacji wykorzystuje potoczne określenia, wiążące się z obniżonym statusem innej grupy;
- dystans wrażliwości, jako forma dystansu komunikowania – oznacza niski poziom etnocentryzmu i wysoki poziom relatywizmu kulturowego i wyraża uświadomioną wrażliwość na istnienie innych kultur oraz relacje pomiędzy nimi; sposób wypowiedzi charakteryzuje chęć zmniejszenia dystansu komunikowania z obcą grupą, chociażby poprzez używanie określeń właściwych, a nie potocznych;
- dystans równości – odznacza się wysokim poziomem relatywizmu kulturowego i niskim poziomem etnocentryzmu; odzwierciedla chęć do zniesienia dystansu pomiędzy nami a rozmówcą; język stosowany w ramach procesu komunikowania opiera się o inne kryteria kulturowe, niż nasze, a także charakteryzuje się unikaniem określeń o charakterze oceniającym³¹⁷.

Przedstawione bariery w komunikacji międzykulturowej (w tym czynniki ograniczające działania public relations), to tylko wybrane i najistotniejsze spośród proponowanych w naukowej literaturze. Szczegółowa analiza zagadnień z tego obszaru narzuca konieczność spojrzenia na nie również z perspektywy zróżnicowań kulturowych zawartych w klasycznych typologiach kultur³¹⁸. W ramach typologii kultur występują różnice kulturowe, które z natury rzeczy prowadzą do barier komunikacyjnych i ograniczeń w public relations. Są to przywoływane wcześniej składniki kultury, do których zaliczamy symbole narodowe, systemy norm i wartości, bohaterów narodowych, język etniczny, obyczaje i tradycje, a także wyznawaną religię.

³¹⁷ M. Szopski, *op. cit.*, s. 76 – 77.

³¹⁸ Zob. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2008. Również w: M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa*, *op. cit.*, s. 64-81. Mowa tu o typologiach: wysokiego i niskiego kontekstu E. Halla, typologii czterech wymiarów G. Hofstede oraz innych.

ROZDZIAŁ 5.

ZARZĄDZANIE KRYZYSAMI W ORGANIZACJI

5.1. Znaczenie pozytywnego wizerunku i jego utrata

Całkowite wyeliminowanie kryzysów nie jest możliwe, możliwe jest jednak ograniczenie sytuacji wywołujących kryzysy oraz zmniejszenie do minimum ich skutków³¹⁹. W literaturze przedmiotu wskazuje się na szereg sytuacji, w których przedsiębiorstwa traciły pozytywny wizerunek, na skutek niewłaściwego zareagowania na kryzys, lub też reakcji podejmowanej zbyt późno³²⁰. Znaczenie pozytywnego wizerunku podkreśla się także z innego powodu. Warren Buffet stwierdził kiedyś, iż przedsiębiorstwo rynkowe może stracić wszystkie pieniądze, ale nie może dopuścić do sytuacji, w której straci reputację. Jest to o tyle istotne, że reputację buduje się przez lata, natomiast można ją stracić w ciągu przysłowiowych kilku minut³²¹. Wydaje się, że podobne zasady będą obowiązywać w przypadku instytucji bezpieczeństwa. Na ile zasadne jest stosowanie powyższych zasad w przypadku podmiotów nierynkowych możemy się przekonać przypominając sobie casus Milicji Obywatelskiej funkcjonującej w okresie PRL. Pomimo samej nazwy trudno jest stwierdzić, że była to instytucja ciesząca się zaufaniem społeczeństwa, taka której funkcjonariusze cieszyli się wśród Polaków mirom i poważaniem³²². Nie oznacza to jednak, że ówczesna MO nie próbowała zachować interakcyjności z obywatelem, pokazać się społeczeństwu z innej strony niż ta, która utrzymała się do dnia dzisiejszego i wiąże się z nadużywaniem represji. Spotkania w szkołach, dzielni milicjanci na plakatach, świętami uroczystości to tylko niektóre sposoby, po które sięgano. Starano się także korzystać z bardziej innowacyjnych metod, pokazując poszczególnych funkcjonariuszy. Dobrym przykładem jest tu jedna z najbardziej znanych wówczas funkcjonariuszek - Leokadia Krajewska, która będzie raczej znana ówczesnym Polakom jako warszawska „Lodzianka Milicjantka”. Na początku służyła w ówczesnej drogówce³²³, później pracowała w Komendzie Stołecznej Milicji Obywatelskiej w Warszawie. Obecna na zdjęciach, widoczna w kronikach

³¹⁹ A. Grzegorzczak, A. Kościańczyk, *Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych*, [w:] K. Kubiak (red.) *Zarządzanie sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 28.

³²⁰ M. Regester, J. Larkin, *Zarządzanie kryzysem*, PWN, Warszawa 2005, s. 15-16 i in.

³²¹ K. Gołota, *Wizerunek przedsiębiorstwa w kryzysie (na przykładzie Toyoty)*, [w:] A. Adamus-Matuszyńska, R. Maćkowska (red.), op. cit., s. 77.

³²² Por. m.in. K. Dojwa, *Prospołeczny szeryf walczy z przestępczością? Wizerunek zawodu policjanta w oczach kandydatek i kandydatów do służby w Policji*, [w:] *Służba kobiet w formacjach mundurowych*, red. A. Skrabacz, K., Piwowarska, Wyd. Centralna Biblioteka Wojskowa, Warszawa 2008, s. 94-106.

³²³ I. T. Miecik, *Jak 60 lat temu odradzała się stolica – wystawa zdjęć PAP*. „Newsweek Polska”, 50/2008, s. 81.

filmowych: *Wielu przechodniów męskiej płci uwielbiało być przez nią instruowanymi. Energicznym głosem i wytrawnymi ruchami rąk dyrygowała ruchem drogowym*³²⁴.

Transformacja systemowa niesie dla wielu formacji mundurowych imperatyw zerwania z dawnym wizerunkiem. Stąd też poza zmianami ustawowymi kolosalne zmiany wizerunkowe. O ile jednak w pierwszym przypadku działania okażą się relatywnie łatwe i natychmiastowe, o tyle kwestia wizerunku okaże się procesualna i wymagać będzie dużej aktywności oraz wzmożonych nakładów. Odniesienie się do tradycji z okresu II RP, zmiany w umundurowaniu czy nawet w regulaminach służby, to tylko niektóre rozwiązania, które będą mieć miejsce. Towarzyszyć będzie im jeden punkt wspólny – formacje bezpieczeństwa mają funkcjonować w państwie demokratycznym, zaś ich imperatywem ma być dobro obywatela – obywatela jako jednostki mającej rozmaite prawa i oczekiwania.

W literaturze przedmiotu czytamy nie tylko o procesualnym i de facto długotrwałym procesie kreowania wizerunku oraz budowania relacji z podmiotami otoczenia. Wiele miejsca poświęca się także „prewencji”, czyli zapobieganiu kryzysom. Zapobieganiu kryzysom służy, zatem stały społeczny monitoring, rozumiany jako rozpoznanie co się dzieje wokół organizacji, w jej otoczeniu oraz jak ukształtują się przyszłe wydarzenia pod względem siły, czasu, kierunku. Na podstawie monitoringu opracowywane zostają różne scenariusze sytuacji, które potencjalnie mogą zaistnieć. Kolejnym elementem jest bieżąca orientacja w słabościach i sile organizacji, następnie zaś odpowiednie przeciwstawienie się tym słabościom. Kryzysy w swobodnym ujęciu są definiowane jako właśnie nieumiejętne obchodzenie się ze słabościami organizacji, stąd też znacznie dekodowania tych mankamentów i ich niwelowania. Ostatnim wreszcie atrybutem staje się przygotowania na sam potencjalny kryzys, czyli opracowanie programów prewencyjnych³²⁵. Z punktu widzenia nauk społecznych i psychologicznych możemy poszukiwać pozytywnych skutków kryzysu – może on de facto doprowadzić do większej integracji personelu organizacji, ale także wprowadzić rozwiązania, które potem staną się funkcjonalne i potrzebne. Z perspektywy nauk o zarządzaniu widzialne są także pozytywne atrybuty zakończonych kryzysów³²⁶.

5.2. Zarządzanie problemowe

Termin „zarządzanie problemowe” (*issue management*) powstał w 1976. Jego autorem był W. Howard Chase, doradca ds. public relations. Zarządzanie

³²⁴ J. Pytko, „Lodzia” z Chmielnej, „Życie Warszawy”, 04-12-2009, źródło: <http://www.zw.com.pl/artykul/426210.html> [dostęp: 6.12.2012].

³²⁵ K. Wojcik, *op. cit.*, s. 578.

³²⁶ A. Kuśmierczyk, *Kryzys to tylko kolejny etap rozwoju*, 28.03.2012, źródło: <http://www.epr.pl/kryzys-to-tylko-kolejny-etap-rozwoju,pr-w-kryzysie,31852,1.html>, [dostęp: 10.12.2013].

problemowe został określone przez Chase'a w następujący sposób. Otóż jest to „umiejętność rozumienia, angażowania, koordynowania i ukierunkowywania całości kształtu funkcji strategicznych i planistycznych oraz działań z zakresu *public affairs/public relations* dla realizacji jednego celu – świadomego uczestniczenia w procesie kształtowania polityki społecznej wpływającej na byt jednostkowy i instytucjonalny³²⁷. Łatwiej będzie nam zrozumieć enigmatyczną definicję, kiedy sprowadzimy ją do pięcioletniego procesu, który pozwala na:

- 1) Identyfikację problemów, które dana organizacja musi brać pod uwagę.
- 2) Analizę i ocenę każdego problemu pod kątem wpływu, jaki może on wywierać na otoczenie.
- 3) Określenie możliwych strategii postępowania.
- 4) Wprowadzenie w życie programu działań mającego na celu przedstawienie stanowiska organizacji i wpływu na odbiór problemu.
- 5) Ocenę zrealizowanego programu pod kątem realizacji celów organizacji³²⁸.

Procesualne traktowanie zarządzania problemowego pozwala wyodrębnić jego poszczególne elementy. Tak więc składa się ono z faz, takich jak:

- 1) Przewidywanie problemów. Jak się wskazuje, w normalnych warunkach zarządzanie problemowe dotyczy sytuacji mogących zaistnieć w prognozowanym okresie od 18 miesięcy do 3 lat. Nie jest to, zatem ani planowanie kryzysowe, ani też pokryzysowe, ale raczej planowanie przedkryzysowe. Zarządzanie problemowe polega na zajmowaniu się tymi kwestiami, w obliczu których organizacja stanie za jakiś czas – to właśnie odróżnia je od planowania kryzysowego w ramach PR.
- 2) Działanie selektywne. W określonym czasie organizacja może wywierać wpływ na pewną liczbę problemów. Stąd też zarządzanie problemowe zazwyczaj prowadzi się na kilku (5-10) priorytetowych problemach. Ograniczenie ich liczby daje możliwość koncentracji się na najważniejszych kwestiach.
- 3) Rozpoznawanie szans i zagrożeń. Większość odpowiednio wcześniej poznanych problemów może nieść za sobą dla organizacji albo szansę albo zagrożenie. To jaki będzie finalny kształt problemu w dużej mierze zależy od samej organizacji.
- 4) Planowanie od zewnątrz do wewnątrz. Ta optyka zakłada, że otoczenie zewnętrzne, nie zaś strategie generowane przez samą organizację warunkują *de facto* wybór oraz selekcję najistotniejszych problemów. Jest to zatem sytuacja odwrotna do normalnej, mającej miejsce w planowaniu strategicznym.

³²⁷ *Issues Management Conference – A Special Report*, [w:] „Corporate Public Issues”, nr 23, 1 grudnia 1982, s. 1-2, za: Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 222.

³²⁸ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 222.

- 5) Orientacja na zysk. Wprawdzie zarządzanie problemowe bywa często kojarzone z zarządzaniem kryzysowym, ale jego faktycznym celem pozostaje ochrona organizacji przed negatywnym wpływem zjawisk zewnętrznych, a także wspieranie realizacji celów biznesowych poprzez wykorzystywanie szans.
- 6) Działanie według harmonogramu. Niezależnie od faktu, że zarządzanie problemowe musi pozwalać na identyfikację problemów oraz ocenę ich rangi, musi również obejmować określenie polityki, planów i harmonogramu działań.
- 7) Wspieranie od góry. Jak już wielokrotnie wskazywano kluczem do sukcesu działania public relations jest akceptacja i wsparcie ze strony naczelnego kierownictwa organizacji. Tak samo jest analogicznie w przypadku zarządzania problemowego. Osobiste zaangażowanie kierownictwa ma tu także pierwszoplanowe znaczenie dla prowadzenia efektywnych działań³²⁹.

Istnieje schemat wdrażania zarządzania problemowego, który możemy uznać za typowy dla większości organizacji. Opiera się on na następujących fazach.

- 1) Identyfikacja problemów i trendów. Problemy mogą być identyfikowane dzięki zastosowaniu tradycyjnych technik badawczych, ale także dzięki metodom mniej sformalizowanym, czy wręcz – mniej formalnych. Organizacje mają tendencje do przywiązywania większej wagi do problemów mających związek ze społecznością lokalną, w której funkcjonuje organizacja.
- 2) Określenie rangi problemów oraz ustalenie ich priorytetów. Określenie rangi poszczególnych problemów, jak również ich analiza mogą być realizowane przez działające wewnątrz organizacji zespoły problemowe, które mogą także ustalać priorytety działania.
- 3) Określenie stanowiska organizacji względem zidentyfikowanych problemów. Określenia stanowiska organizacji może stanowić proces sformalizowany.
- 4) Ustalenie kierunków działania, a także sposobów reagowania pozwalających na osiągnięcie przez organizację określonych celów. Najlepiej zorganizowane przedsiębiorstwa w tym celu wykorzystują koniunkcję różnych technik³³⁰.

5.3. Sytuacje kryzysowe: atrybuty i typy

Otoczenie współczesnych organizacji jest bardzo dynamiczne, zmienia się gwałtownie, będąc często nieprzewidywalnym. Nierzadko mają w nim miejsce

³²⁹*Ibidem*, s. 224-227.

³³⁰*Ibidem*, s. 222-224.

sytuacje, które mogą zagrozić organizacji i jej interesom. Możliwa jest także inna optyka ujmowania potencjalnego kryzysu wizerunkowego organizacji – otóż możemy sobie wyobrazić sytuację, w której dziennikarz, który od dłuższego czasu nie otrzymał ciekawych informacji dotyczących interesującej go organizacji zaczyna interesować się różnymi aspektami jej działania. Stąd już krok do tego, aby odszukać i nagłośnić coś, co staje się potem tzw. sytuacją kryzysową – skandalu, afery, sensacji³³¹.

Sytuacja kryzysowa prowadzi do powstania napięcia w organizacji, ale także – do zainteresowania nią mediów³³². Wprawdzie duża część zdarzeń mających miejsce w organizacji może być przewidziana i organizacja zawczasu może przygotować określone procedury radzenia sobie z nimi, niemniej jednak nie wyczerpują one całego spectrum sytuacji. Ważnym aspektem tego typu wydarzeń jest nie tylko to, że trafiają one bardzo często na pierwszy plan przekazów medialnych, ale dodatkowo interes dziennikarzy najczęściej nie jest tu zbieżny z interesami organizacji, w której nastąpił kryzys³³³. Dodatkowo musimy pamiętać o tym, że de facto każda organizacja jest nieco odmiennym bytem – nawet w obrębie organizacji tego samego typu, o podobnym celu działania, czy też analogicznych strukturach występuje inny substrat osobowy. Faktem jest, że organizacje starają się swoje grono uzupełniać jednostkami „pasującymi” do określonych schematów, niemniej trudno mówić o ich personelu jako o swoistych „kalkach”.

Sytuacja kryzysowa może być określana, jako nagłe i nieoczekiwane, niepożądane wydarzenie, zakłócające równowagę w organizacji i stanowiące zagrożenie dla jej działalności³³⁴. Istnieją pewne charakterystyczne sygnały, które pokazują, że daną organizację dotknął kryzys. Są to:

- 1) Zaskoczenie. Wybuchający kryzys jest dla organizacji z reguły zaskoczeniem. Często może mieć on charakter naturalnej katastrofy, takie jak powódź, tornado, huragan. Ale nierzadko mamy też do czynienia z sytuacjami, których sprawcą jest człowiek lub ludzie. Tu możemy wskazać na napady, malwersacje, czy innego typu działania przyczyniające się do relatywnych strat materialnych. Często bywa tak, że pracownicy public relations o zaistnieniu określonych faktów dowiadują się z przekazów medialnych, albo wcześniej od dziennikarzy, którzy dzwonią do nich celem pozyskania określonych informacji.

³³¹ W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 37.

³³² A. Kadragic, P. Czarnowski, *Publi reltions – praktyka działania*, Bussines Press, Warszawa 1996, s. 152.

³³³ *Ibidem*, s. 230.

³³⁴ T. Smektała, *op. cit.*, s. 65.

- 2) Niepełna informacja. Wiele rzeczy dzieje się jednocześnie. Pojawiają się rozmaite historie, a także niezweryfikowane informacje, trudno jest zaplanować nad wszystkim, co się dzieje.
- 3) Eskalacja zdarzeń. Wydarzenia dzieją się bardzo szybko, mają miejsce na różnych płaszczyznach.
- 4) Utrata kontroli. Ponieważ wiele rzeczy dzieje się jednocześnie, a także mylne treści są przekazywane i później popularyzowane. Następują również niekontrolowane przecieki do prasy, trudno jest mówić o tym, że dana organizacja nadal panuje nad swoją polityką informacyjną oraz ma wpływ na swój wizerunek w otoczeniu.
- 5) Wnikliwe obserwowanie organizacji przez otoczenie. Rozmaite podmioty otoczenia, jak i szeroko rozumiana opinia publiczna są zainteresowane tym co dzieje się w organizacji.
- 6) Mentalność osaczonego. Organizacja dotknięta kryzysem, jej uczestnicy, a przede wszystkim kierownictwo czują się osaczone przez media i inne podmioty otoczenia.
- 7) Panika. Jest konsekwencją wcześniejszych komponentów sytuacji kryzysowej. Dodatkowo sprawia, że podejmowanie decyzji dotyczących organizacji i jej polityki informacyjnej jest trudne³³⁵.

Przykładowymi sytuacjami kryzysowymi mogą być: awarie, katastrofy czy wypadki, czyli takie zdarzenia, na które organizacja ma mniejszy lub większy wpływ, niekiedy nie ma go jednak wcale. Kolejnym przykładem może być konflikt z prawem samej organizacji lub też jej kierownictwa, czy też poszczególnych pracowników. Tu kwestia wpływu organizacji jest już kluczowa. Organizacja może także popaść w konflikt z elementami swojego otoczenia, zarówno otoczenia wewnętrznego, jak i też zewnętrznego. Niekiedy zarzewiem sytuacji kryzysowej może być określone działanie organizacji lub też jego brak. To oczywiście tylko część sytuacji, które możemy uznać za kryzysowe. Każdej organizacji, mającej określony cel, strukturę, kulturę organizacyjną, substrat osobowy, zasięg działania mogą zagrażać inne sytuacje.

Istnieje typologia sytuacji kryzysowych utworzona na bazie rozległych badań empirycznych. Została ona zaproponowana przez I. I. Mitroffa w opracowaniu „Zarządzanie sytuacją kryzysową”. Autor wraz ze swoim Centrum Zarządzania Sytuacją Kryzysową, przy wsparciu „National Association of Manufacturers” w USA przeprowadził badania empiryczne z menedżerami. Posłużyły one do tego, aby opracować wskazaną typologię sytuacji kryzysowych dla organizacji. Są to zatem problemy zewnętrzne o charakterze ekonomicznym, takie jak: wymuszenie, łapówkarstwo, bojkot, przejście majątku, przejęcie majątku bez zgody właściciela.

³³⁵*Ibidem*, s. 229-230.

Dla organizacji mogą okazać się istotne także problemy zewnętrzne o charakterze informacyjnym, do których należą m.in.: naruszenie praw autorskich oraz utrata danych, fałszerstwo, a także fałszywe pogłoski. Kluczowe mogą stać się też sytuacje przerwy lub przerw w pracy (odwołanie ze stanowiska, wady produktu, awarie w zakładzie produkcyjnym, błędy operatorów, jak i niski poziom bezpieczeństwa). Następnym pionem tworzą czynniki zawodowe, do których zaliczamy: zdrowie oraz choroby (w tym osobną kategorię zdarzeń stanowi AIDS. Źródłem problemu mogą być także same kadry organizacji, jej substrat osobowy. Stąd też problemy, których genezą są zasoby ludzkie, to m.in.: przejście władzy wykonawczej przez następcę, niskie morale, widoczne szkody, szkody wyrządzone reputacji, a także fałszywe pogłoski. Nie zawsze substrat osobowy jest generatorem sytuacji kryzysowej. Niekiedy są nimi szkody na wielką skalę, do których należą szkody wyrządzone w środowisku naturalnym oraz różnego typu wypadki. I wreszcie istnieją takie problemy, które w szerokim ujęciu łączymy z psychopatologią. To zarówno terroryzm, jak i nielegalne kopiowanie, akty sabotażu mające miejsce na terenie zakładu, akty sabotażu poza terenem zakładu, uprowadzenie wysokiego urzędnika, napastowanie seksualne, fałszywe pogłoski³³⁶.

Nie jest to jedyna typologia, stąd też poniżej przedstawiono ujęcie zaprezentowane przez innego autora. Tymon Smektała proponuje poszukiwać źródeł sytuacji kryzysowych w rozmaitych czynnikach. Są to zatem³³⁷:

- 1) Czynniki ludzkie. Czynniki związane z substratem osobowym organizacji, z problemami poszczególnych jednostek, ich cechami, słabościami. Wśród tych czynników sytuują się m.in. napastowanie na tle seksualnym, nieetyczne zachowania, czy też problemy osobiste.
- 2) Problemy pracownicze. Są to problemy, które są związane z grupami pracowników, ich świadomymi działaniami wpływającymi z pewnych działań organizacji lub jej przedstawicieli. Usytuowane tu zostają m.in. niewypłacenie lub zmniejszanie wynagrodzeń, niskie morale, strajki, zwolnienia grupowe oraz zwolnienia ze stanowiska.
- 3) Czynniki polityczno-legislacyjne. Tutaj sytuują się sytuacje kryzysowe związane ze zmianą przepisów prawnych i układu sił politycznych, ale też wynikające z decyzji i działań podejmowanych przez instytucje i organy polityczno-prawne. Przykładowymi sytuacjami kryzysowymi są tutaj: niekorzystne dla organizacji działania rządu, problemy polityczne, ważne w przypadku organizacji komercyjnych zmiany w systemie podatkowym, zmiany w przepisach prawnych, czy też interwencje rządowe lub zmniejszenie dotacji budżetowych.

³³⁶ I. Ian Mitroff, Christine M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić formę przed najgorszym*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998, za: T. Smektała, *op. cit.*, s. 67-69.

³³⁷ T. Smektała, *op. cit.*, s. 69-75.

- 4) Problemy z produktami. W tej grupie usytuowane zostały kwestie sytuacji kryzysowych związanych z produktami lub usługami oferowanymi przez organizację. Ma tu miejsce m.in. nieumiejętne wprowadzanie na rynek nowego produktu lub też fiasko jego wprowadzenia, decyzja o wycofaniu jakiegoś produktu lub usługi z obiegu, fałszowanie produktu lub też wykrycie w nim usterek czy wad.
- 5) Wypadki losowe. Jak sama nazwa wskazuje, do tej grupy zalicza się sytuacje kryzysowe, które zostały spowodowane przypadkowymi zdarzeniami, w żadnym lub też minimalnym stopniu uzależnionymi od działania organizacji. Ich cechą charakterystyczną jest to, że w większości są one niemal niemożliwe do wcześniejszego przewidzenia. Do tej grupy należą takie sytuacje jak: awarie w procesie produkcyjnym, katastrofy lotnicze, wypadki drogowe czy też pożary.
- 6) Czynniki ekologiczne. To kwestie związane z ekologią, środowiskiem, zagrożeniami dla tej sfery. Zaczynają one odgrywać rolę dopiero od l. 70. XX wieku, wtedy kiedy społeczeństwa zaczynają zdawać sobie sprawę z tego, że ekologia jest kwestią istotną i przyszłościową. Sytuacje kryzysowe usytuowane w tej kategorii to: skażenie środowiska, demonstracje i protesty ekologów przeciw organizacji i jej działaniom, zanieczyszczenie środowiska, a także choćby wykorzystanie materiałów wtórnych.
- 7) Oskarżenia i plotki. W tej grupie znalazły się sytuacje, które są związane z fałszywymi oraz prawdziwymi oskarżeniami i atakami skierowanymi na organizację. Najczęściej tego typu kryzysy nie wiążą się z zaistnieniem strat o charakterze technologiczno-materialnym, cierpią za to reputacja oraz wizerunek organizacji. Sytuacje tego typu to m. in.: anonimowi oskarżyciele, fałszywe oskarżenia, pogłoski, afery, skandale, donosicielstwo, a także nieprzychylnie komentarze w mediach.
- 8) Czynniki ekonomiczne. Są to czynniki, które są związane z sytuacją finansowo-ekonomiczną organizacji i jej otoczenia. Mogą one doprowadzić do upadku organizacji, są więc istotnym zagrożeniem. Sytuacje kryzysowe wywołane czynnikami o charakterze ekonomicznym to m.in.: bankructwo, przejęcie obciążonej nieruchomości, spadek notowań, nieściągalne długi, fuzje i przejęcia, a także krach na giełdzie.
- 9) Katastrofy naturalne. W tej grupie możemy umiejscowić takie sytuacje kryzysowe, które są zupełnie poza zasięgiem sprawczym organizacji. To sytuacje, za które w pełni odpowiada natura. Choć nie można ich uniknąć, trzeba jednak zachować świadomość, że brak przygotowania w kierunku takich sytuacji może poważnie pogłębić kryzys lub nawet wywołać nowy. W tej grupie natrafiamy na takie sytuacje kryzysowe jak: kataklizmy, powódzie, tornada, lawiny.

10) Celowe działanie na szkodę organizacji. Wśród tych sytuacji kryzysowych sytuują się te, które zostały wywołane celową, świadomą, zamierzoną działalnością pewnych grup lub jednostek, dążących do zaszkodzenia organizacji. Sytuacje tego typu to: sabotaż, terroryzm i wzięcie zakładników, działalność w organizacji szpiega oraz niekontrolowany przeciek informacji na jakiś temat, kradzież danych technicznych i produkcyjnych.

Organizacje różnie patrzą na kwestie potencjalnej sytuacji kryzysowej. Najczęściej popełniane przez nie błędy to przekonanie, że:

- ciężkie kryzysy zdarzają się bardzo rzadko;
- kryzysy mogą rozwiązać się same,
- kryzysy mogą być tylko źródłem kłopotów,
- kryzysy mogą być rozwiązane dopiero w sytuacji, kiedy się pojawią;
- przygotowanie się do sytuacji kryzysowych generuje niepotrzebne koszty;
- w przypadku kryzysu organizacji jej otoczenie jest i pozostanie przyjazne;
- w otoczeniu nie zachodzą grożące kryzysem zmiany, do których należy się przygotować;
- kryzys może zostać rozwiązany za pomocą zdefiniowanych wcześniej procedur organizacji;
- bez dodatkowego przygotowania organizacja będzie w stanie poradzić sobie z sytuacją kryzysową;
- tylko dyrekcja powinna być zainteresowana rozwiązaniem sytuacji kryzysowej;
- organizacja może wpływać na media;
- w przypadku kryzysu dobrą strategią jest zastosowanie blokady informacji;
- organizacji nie dotyczą pewne typy sytuacji kryzysowych;
- w sytuacjach kryzysowych można na pracownikach bezgranicznie polegać i im ufać;
- w poważnych kryzysach, obejmujących swym zasięgiem także obszar poza organizacją, rozwiązaniem sytuacji kryzysowej zajmą się inne podmioty;
- sytuacja kryzysowa, którą już rozwiązano nie wydarzy się ponownie;
- każdy kryzys da się rozwiązać nie rezygnując z normalnych, podstawowych działań organizacji³³⁸.

³³⁸*Ibidem*, s. 65-67.

Istnieją różne powody sytuacji kryzysowych, różne są podmioty za nie odpowiedzialne, rozmaity jest ich zasięg i wpływ finalny na organizację. Niemniej pomimo tych i innych różnic okazuje się, że możemy wyodrębnić pięć etapów, które mają w nich miejsce. Przebieg sytuacji kryzysowej ma więc następujące fazy:

- 1) Zwiastuny kryzysu. Jak się zazwyczaj okazuje, zdecydowana większość sytuacji kryzysowych może zostać przewidziana na podstawie różnych symptomów je zapowiadających. Nie jest to jednak łatwe, o czym świadczy chociażby to, że do sytuacji kryzysowych dochodzi. Usprawiedliwieniem dla organizacji jest tu to, że odbierają one szereg rozmaitych sygnałów, stąd też niekiedy niektóre z nich ulegają zbagatelizowaniu, inne natomiast pozostają niezauważone. Szczególnie widoczne jest to, jeśli chodzi o rozmaite sytuacje nietypowe dla organizacji, gdyż w przypadku sytuacji standardowych organizacje zazwyczaj mają przygotowane określone strategie i taktyki działania.
- 2) Zapobieganie/Preparacja. Jeśli organizacji uda się wykryć wcześniej zbliżających się kryzys, w jej instrumentarium znajdują się działania dwojakiego rodzaju. Pierwszym jest próba uniknięcia sytuacji kryzysowej, spowodowanie, żeby do niej nie doszło. Jest to efektywne działanie w przypadku organizacji, które wcześniej wykryły i zdekodowały nadciągający kryzys. Jeśli jednak kryzysu nie udało się uniknąć pozostaje drugi typ aktywności – przygotowanie organizacji do zmierzenia się z trudnościami. Dzięki temu skutki kryzysu mogą ulec marginalizacji.
- 3) Zakończenie kryzysu/Minimalizacja szkód. Niekiedy jest to początek działań dla tych organizacji, którym nie tylko nie udało się na czas wykryć zagrożenia, ale dodatkowo nie mogły one mu zapobiec. W klasycznym ujęciu przedsiębiorstwo lub instytucja otrzymują określony cios, z którego próbują się podźwignąć nakładem różnorodnych środków.
- 4) Normalizacja. Faza ta ma miejsce już po kryzysie, a także zbilansowaniu strat, które poniosła organizacja. Teraz organizacja stara się wyjść z impasu, osiągnąć stan, który miał miejsce przez zaistnieniem kryzysu. Najczęściej wiąże się to z wprowadzeniem specjalnego programu. Aby osiągnąć sukces w tej mierze organizacja musi nawet w kryzysie kontynuować swoje najważniejsze działania, współpracę z najważniejszymi klientami, utrzymywać kanały informacyjne z najważniejszymi podmiotami otoczenia.
- 5) Wyciąganie wniosków. Ten etap jest bardzo istotny, gdyż z perspektywy organizacji sytuacja kryzysowa może mieć także dobre strony. Jest on ważny także z innego punktu widzenia, gdyż może przynieść organizacji korzyści w przyszłości, kiedy wyciągnie ona właściwe wnioski z sytuacji kryzysowej.

wej. Tu powinny paść odpowiedzi na pytania o to, dlaczego doszło do kryzysu, co można było zrobić żeby zażegnać jego skutki, jakie podjąć działania, aby taka sytuacja w przyszłości się nie powtórzyła. Jest to etap, jak już wskazano bardzo istotny, niemniej praktyka uczy, że często niedoceniany i pomijany³³⁹.

5.4. Public relations w sytuacji kryzysowej

Sytuacja kryzysowa rozwija się w wyniku interakcji między przedsiębiorstwem, opinią publiczną, mediami oraz grupami nacisku. Natomiast z punktu widzenia PR jest ona nagłym i niespodziewanym wydarzeniem dotyczącym przedsiębiorstwa, które m.in. za sprawą ujawnienia informacji staje się sprawą publiczną³⁴⁰. Wojciech Budzyński zauważa, że zarządzanie sytuacją kryzysową w formie to działania z zakresu zarządzania wizerunkiem firmy polegające na prognozowaniu działań antykryzysowych, natomiast w sytuacji zaistnienia kryzysu – polegające na takim kierowaniu sytuacją kryzysową oraz kontrolowaniu i finansowaniu podejmowanych działań, aby zminimalizować negatywny wpływ takiego kryzysu na wizerunek firmy zarówno wśród jej pracowników, jak i otoczenia zewnętrznego³⁴¹. Urszula Podraza wskazuje natomiast, iż *Elementarną zasadą komunikacji kryzysowej jest niedopuszczenie, by ktoś inny narzucił przekaz. Przestrzeń medialna nie znosi próżni, więc jeśli my nie będziemy zarządzać przekazem, robi to ktoś inny. Główny bohater musi zająć stanowisko, przedstawić swoją wersję wydarzeń, nawet jeśli to niewygodna sprawa*³⁴².

W sytuacjach kryzysowych relacje pomiędzy organizacją a przedstawicielami świata mediów natrafiają na utrudnienie, gdyż najczęściej media stając się „strażnikami zaufania publicznego” nie wahają się ferować wyroków i szybko wskazywać winnych. Z perspektywy organizacji taka sytuacja nie jest korzystna. Stąd też pisząc o rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych wskazuje się na cztery podstawowe pola współpracy pomiędzy organizacją a światem mediów. Są to:

- 1) Określić ryzyko w odniesieniu do każdej dotkniętej kryzysem grupy społecznej.
- 2) Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka określić działania pozwalające na jego złagodzenie.
- 3) Zidentyfikowanie przyczyny ryzyka.

³³⁹ *Ibidem*, s. 77-79.

³⁴⁰ R. Słowik, *Struktura wulkanu, czyli Sytuacja Kryzysowa...*, 18.05.2009, źródło: <http://www.epr.pl/struktura-wulkanu-czyli-sytuacja-kryzysowa,pr-w-kryzysie,1022,1.html>, [dostęp: 10.12.2013].

³⁴¹ W. Budzyński, *op. cit.*, s. 169.

³⁴² Internauci śmieją się z wpadki TVN24, rzecznik nie odbiera. Jak powinno wyglądać reagowanie na kryzys wizerunkowy?, 3.12.2012, źródło: <http://natemat.pl/41567,internauci-smieja-sie-z-wpadki-tvn24-rzecznik-nie-odbiera-jak-powinno-wygladac-reagowanie-na-kryzys-wizerunkowy>

- 4) Zaprezentowanie dowodu odpowiedzialnego postępowania kierownictwa³⁴³.

Sam Black³⁴⁴ pisał, że w sytuacji, w której jesteśmy przygotowani w odpowiedni sposób natychmiastowa reakcja na nagły wypadek będzie znacznie łatwiejsza i mniej chaotyczna. W każdym przypadku obowiązuje jednak zbiór pewnych zasad generalnych. Pierwszą zasadą jest bezwzględny imperatyw natychmiastowego odpowiadania na pytania dziennikarzy. Drugą – wybór do przekazu jedynie pewnych i sprawdzonych informacji, unikanie zaś domysłów na temat prawdopodobnych przyczyn, ofiar, ich liczby. Trzecia zasada zaleca organizację konferencji prasowej tylko w sytuacji, w której można podać właśnie owe sprawdzone informacje. Wtedy, kiedy konferencja ma miejsce powinno się na niej podać w miarę możliwości najbardziej precyzyjne i wyczerpujące informacje dotyczące zdarzenia, w taki również sposób udzielać odpowiedzi na pytania dziennikarzy. Czwarty z kanonów odnosi się do tego, kto powinien prowadzić konferencję prasową. Jak wskazuje B. Black. Jeśli to tylko możliwe, prezes lub dyrektor generalny powinni przewodniczyć konferencji prasowej. Jeśli nikt z kadry zarządzającej wyższego szczebla nie pokaże się na miejscu wydarzeń, by spotkać się z mediami i odpowiedzieć na pytania, wyrze to fatalne wrażenie³⁴⁵. Równocześnie zaleca, aby dokładnie przemyśleć wybór osób biorących udział w konferencji, gdyż istotne jest ogólne wrażenie, jakie spotkanie z mediami wyrze na odbiorcach.

Piąta z zasad ma charakter wyjątkowo utylitarny. Podobnie jak inni autorzy Black zwraca uwagę przede wszystkim na wizerunkowy wymiar odpowiedniego zarządzania relacjami medialnymi w stacji kryzysowej, ale także poza ów wymiar wykracza. *Okazja odniesienia pewnych korzyści z niefortunnych wypadków wiąże się ze sposobem, w jaki traktuje się krewnych ofiar lub poszkodowanych*³⁴⁶. Organizacja powinna wykazać się troską i wrażliwością względem ofiar (lub też potencjalnych ofiar) swojej działalności, chociaż prawnicy mogą naciskać na organizację by unikała ona jakichkolwiek objawów współczucia. Uzasadnieniem jest tu fakt potencjalnych kosztów materialnych wzięcia na siebie takiej odpowiedzialności. Black wskazuje, że tego typu sugestii nie powinno się brać pod uwagę, mało tego – w niektórych sytuacjach odpowiednią formą załatwienia sprawy może być dokonanie płatności *ex gratia*. *Prawnikom należy powiedzieć, że konsekwencje nieokazywania współczucia są w praktyce dwa razy większe niż ewentualne koszty hojności i polityki pełnej informacji*³⁴⁷.

³⁴³ Fraser P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 230-231.

³⁴⁴ S. Black, *op. cit.*, s. 159 i dalsze.

³⁴⁵ *Ibidem*, s. 159.

³⁴⁶ S. Black, *op. cit.*, s. 159.

³⁴⁷ *Ibidem*.

W przypadku każdej sytuacji kryzysowej istotne są następujące reguły postępowania: bądź przygotowany; bądź dostępny; bądź wiarygodny³⁴⁸.

Podstawową zasadą komunikowania w sytuacjach kryzysowych jest otwartość organizacji na otoczenie. *Najsprawniejsi komunikatorzy kryzysowi to ci, którzy w obliczu nagłych wydarzeń natychmiast przekazują mediom szczerą i pełną informację*³⁴⁹. Badania pokazują, że aż dla 65% odbiorców słowa „bez komentarza” są traktowane jako przyznanie się do winy, stąd też nie dziwi sytuacja, w której większość ekspertów od public relations za naczelną zasadę komunikowania się w sytuacji kryzysowej uznaje: powiedz szybko i o wszystkim (Tell it all and tell it fast). Jest to o tyle zasadne, że szybkie przekazywanie informacji zapobiega rozprzestrzenianiu się w przestrzeni społecznej i medialnej plotek, pogłosek oraz nieprawdziwych informacji, ale także łagodzi nastroje. Istotne z punktu widzenia organizacji stają się odpowiedzi na pytania takie jak:

- 1) Co zyskujemy nawiązując w danej sytuacji kontakt z mediami? Jeśli w danej sytuacji udzielenie wywiadu mediom nie przyniesie organizacji niczego dobrego, z takiego rozwiązania powinno się zrezygnować.
- 2) Co ryzykujemy? Odpowiedź na to pytanie zależy od znajomości konkretnego medium, ale także dziennikarza, który ma przeprowadzić wywiad. Ważna jest ilość czasu, który będzie poświęcony organizacji, czas jakim organizacja dysponuje na przygotowanie się osoby biorącej udział w spotkaniu z prasą. Ważna jest także odpowiedzialność prawna. To wszystko składa się na ogólny bilans tego, co organizacja może stracić, a ile może zyskać przekazując swoje stanowisko w inny sposób.
- 3) Czy uda się skutecznie zakomunikować nasze przesłanie? To odpowiedź na pytania o konkretne medium, konkretnego dziennikarza, ale także przygotowanie do wystąpienia w mediach osoby z organizacji.
- 4) Czy odbiorcy danego medium są jednocześnie naszymi odbiorcami docelowymi? Niekiedy ma miejsce sytuacja, w której konkretny tytuł medialny nie gwarantuje organizacji dostępu do tych odbiorców, do których chciałyby ona dotrzeć.
- 5) Jaka będzie reakcja kierownictwa? Przed podjęciem decyzji o wystąpieniu w mediach istotna jest opinia kierownictwa, gdyż to ono de facto sprawuje władzę w organizacji.
- 6) Czy zakres waszej odpowiedzialności prawnej jest większy niż interes publiczny? Oznacza to kwestie uzgodnienia potencjalnego wystąpienia także z osobami zajmującymi się kwestiami prawnymi.

³⁴⁸ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 232.

³⁴⁹ *Ibidem*, s. 232.

- 7) Czy istnieje lepsze wyjście? Jeśli możliwe jest uniknięcie wywiadu w przypadku, którego nie mamy kontroli nad charakterem, formą i wymową przekazu medialnego a wiemy, że powinno się do tego dążyć. Jednak docieranie z pomocą mediów do grup otoczenia, które są ważne z punktu widzenia organizacji dotkniętej kryzysem wydaje się być najlepszym rozwiązaniem³⁵⁰.

Zasady komunikowania się w sytuacjach kryzysowych konstruuje 10 głównych wytycznych. Są to następujące kanony:

- 1) Mów pierwszy i często.
- 2) Nie wdawaj się w spekulacje.
- 3) Sprzedawaj również (na własne ryzyko) nieoficjalne lub nieprzewidziane do upublicznienia informacje.
- 4) Trzymaj się faktów.
- 5) Bądź otwarty i zaangażowany, nie bierny.
- 6) Sformułuj tezę i powtarzaj ją.
- 7) Nie wdawaj się w utarczki z mediami.
- 8) Wypracuj pozycję najbardziej kompetentnego źródła informacji.
- 9) Bądź spokojny, wiarygodny i wyrażaj wolę współpracy
- 10) Nigdy nie kłam³⁵¹.

Jeśli chodzi o rutynowe działania PR, które prowadzi organizacja, a te które musi ona podjąć w sytuacji kryzysowej to istnieją pomiędzy nimi określone różnice.

Tabela 9. Charakterystyka działań PR pro aktywnych oraz w sytuacji kryzysowej

Rodzaj PR Kryterium	Proaktywne PR	PR w sytuacjach kryzysowych
Tryb działania	Stały	Okazjonalny, tylko w przypadku kryzysów
Czas działań	Długoterminowy	Zazwyczaj krótkoterminowy, do rozwiązania kryzysu
Nastawienie otoczenia	Różne, zwykle neutralne lub też umiarkowanie pozytywne	Zazwyczaj negatywne, będące konsekwencją sytuacji kryzysowej
Zakres używanych środków	Zwykle podstawowy – informacje do prasy, zawiadomienia do klienta – wzmocniony sponsoring i lobbying	Środki, które można szybko wykorzystać – konferencje prasowe, wywiady, informacje dla prasy
Intensywność działań	Małą, utrzymana na stałym poziomie	Wysoka, pełna mobilizacja.

Źródło: Por. Aldona M. Dereń, *Prawne uwarunkowania PR w Polsce*, Wyd. OPO, Bydgoszcz 1999, za: Tymon Smektała, *Public Relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wyd. Astrum, Wrocław 2001, s. 23.

³⁵⁰*Ibidem*, s. 233-234.

³⁵¹*Ibidem*, s. 234-235.

Służby public relations zarówno w zapobieganiu kryzysom, jak i w ich opanowywaniu mają istotną rolę do spełnienia. Jak wskazuje Krystyna Wojcik *stały kontakt z otoczeniem stwarza szanse wczesnego ostrzegania, może pomóc uświadomić kierownictwu niebezpieczeństwa grożące kierowanej przez nie organizacji, pomóc trafnie ocenić sygnały z otoczenia z punktu widzenia skutków dla organizacji, wesprzeć przełożenie tych sygnałów na konkretne decyzje, ułatwić dialog z otoczeniem zażegnujący niebezpieczeństwo i pertraktacje w sprawie sposobów naprawienia wyrządzonych szkód i strat, może posłużyć wyjaśnianiu otoczeniu konieczności, które zmuszają organizację (przedsiębiorstwo) do określonego postępowania*³⁵². Wprawdzie najlepszą metodą przeciwdziałania kryzysom organizacji jest niedopuszczenie do nich, niemniej faktem jest to, że po prostu mają one miejsce. Minimalizowanie skutków kryzysu jest możliwe dzięki temu, że organizacja stworzy konkretny plan na wypadek jego wystąpienia, a także – kiedy będzie miał miejsce – zrealizuje swoje założenia.

Istnieją różne sposoby korzystania z usług z zakresu PR. Generalnie prowadzą się ona do diady: tworzenia własnych działów i komórek organizacyjnych, a także zlecenia tego typu zadań podmiotom zewnętrznym. W tej pierwszej sytuacji, czyli wtedy, kiedy w organizacji istnieje wewnętrzny dział media relations, to pojedyncza jednostka zajmuje się komunikacją zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną firmy, czyli dba o właściwe relacje z jej otoczeniem, klientami, jak i środkami masowego przekazu. W idealnej sytuacji osoba dbająca o relacje z mediami jest jednocześnie członkiem sztabu antykryzysowego. Jeśli firma nie posiada wewnętrznego działu kontaktów z mediami, wtedy niezbędne staje się zatrudnienie zewnętrznej firmy PR. Wówczas kierownictwo firmy deleguje jedną osobę ze ścisłego kierownictwa do współpracy z taką firmą³⁵³.

Plan postępowania organizacji w sytuacji kryzysowej powinien obejmować szereg elementów, takich jak:

- 1) Sztab kryzysowy. Na wysokości tworzenia planu powinno zostać określone, kto do tego sztabu należy oraz jaka panuje w nim hierarchia. Sztab powinien składać się z niewielkiej liczby kompetentnych oraz odpowiedzialnych osób. Klasycznym, optymalnym składem sztabu kryzysowego jest uwzględnienie w jego składzie prezesa/dyrektora naczelnego organizacji oraz dyrektora RP, a także dyrektora technologicznego, dyrektora personalnego oraz rzecznika prasowego.
- 2) Ustalenie jednego źródła informacji. Chodzi o to, aby jedna osoba była upoważniona do kontaktów. Tą osobą może być rzecznik (prasowy, albo też

³⁵² K. Wojcik, *Public relations od A do Z. Wprowadzanie procesów PR. Kontrola procesów PR*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 576.

³⁵³ M. Rygiel, *Zarządzanie informacją w kryzysie*, 20.11.2009, źródło: <http://www.epr.pl/zarządzanie-informacja-w-kryzysie,pr-w-kryzysie,13922,1.html>, [dostęp: 10.12.2013].

powołany na czas sytuacji kryzysowej), specjalista public relations. Dzięki temu nie powstaną rozbieżności i cała komunikacja zostanie podporządkowana opanowaniu kryzysu.

- 3) Określenie odpowiedzialności za poszczególne działania niezbędne do opanowania kryzysu. W tym miejscu, podobnie jak i powyżej wskazuje się na uniknięcie przez to działania chaosu w organizacji, a także zapewnienie jej sprawnego działania.
- 4) Zidentyfikowanie środków przekazu. Zebranie informacji dotyczących mas mediów i ich pracowników po to, aby szybko i bezpośrednio można było przekazywać informacje z organizacji. Dzięki temu komunikaty przekazywane przez organizację będą mogły szybko trafić do odbiorców.
- 5) Zidentyfikowanie stron konfliktu. Zebranie danych dotyczących przywódców, ludzi kształtujących publiczną opinię określonych grup osób zainteresowanych kryzysem w organizacji tymi, którzy mogą się stać stroną w konflikcie. Dzięki zebraniu tego typu informacji jest możliwe zdekodowanie, kto faktycznie decyduje o postawach stron konfliktu, kto może je zmieniać i modyfikować, albo też na nie wpływać.
- 6) Zidentyfikowanie ekspertów i autorytetów. Opiera się to na zebraniu informacji o ludziach będących poza substratem osobowym organizacji, którzy swoim autorytetem, doświadczeniem i osiągnięciami zawodowymi, czy też tytułami naukowymi będą mogli wspierać argumenty organizacji, jej oświadczenia, uczestniczyć w konferencjach prasowych. Niezależne badania i ekspertyzy mogą stać się atrakcyjną bronią w działaniach PR w sytuacji kryzysowej wtedy, kiedy są dla organizacji korzystne. Oczywiście utrzymywanie dobrych relacji z takimi przedstawicielami grup otoczenia powinno mieć miejsce permanentnie (zapraszanie na konferencje, zgoda na realizację badań, listy gratulacyjne, itp.), gdyż wtedy ułatwia to zaangażowanie ich w pomoc organizacji.
- 7) Określenie systemu informowania pracowników. W planie dotyczącym postępowania w sytuacji kryzysowej powinny znaleźć się także zapisy dotyczące tego kto, w jaki sposób i w jakim trybie będzie informował pracowników o zaistniałej sytuacji. Tego typu informacje dostarczane pracownikom powinny posiadać kilka cech takich jak choćby opis zaistniałej sytuacji, a także wyjaśnienie jej przebiegu i działań jakie podejmuje organizacja. Ma to kluczowe znaczenie, gdyż dzięki temu pracownicy poczują się mocniej związani z firmą, będą lepiej rozumieć jej sytuację, chętniej i lepiej będą się przyczyniać do rozwiązania kryzysu. Poza tym nie będą oni skazani na informacje płynące z przekazów medialnych, które mogą być zniekształcone.

- 8) Przygotowanie argumentów. Ten aspekt możemy rozumieć bardzo szeroko. To zarówno zbieranie różnego typu publikacji, badań, ekspertyz, opisów technologicznych miejsca pracy, jak i produktów i surowców, kolekcjonowanie certyfikatów. To stworzenie całej dokumentacji PR, która będzie potem przydatna do tworzenia określonych komunikatów. Dzięki temu służby public relations nie tracą w trakcie sytuacji kryzysowej czasu na odszukiwanie niezbędnych informacji i ekspertyz, mogą w zamian szybko tworzyć komunikaty przekazywane światowi mediów.
- 9) Scenariusze kryzysów. Preludium do stworzenia potencjalnych scenariuszy jest znajomość słabych stron organizacji i jej potencjalnych ognisk zapalnych. To scenariusze potencjalnych zdarzeń, najbardziej prawdopodobnych sytuacji kryzysowych, prezentujące poszczególne etapy kryzysów oraz działań, które powinny zostać podjęte.
- 10) Zasady komunikacji. To określenia awaryjnych zasad komunikowania się zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz, z podmiotami jej otoczenia. To wybór konkretnych metod i sposobów dotarcia do określonych publiczności, a także opis mechanizmów przyczyniających się do uzyskiwania przez kierownictwo organizacji i jej sztab kryzysowy informacji „z dołu”³⁵⁴.

Zorientowawszy się w sytuacji panującej w otoczeniu organizacji służby PR mają do wyboru różnego typu strategie postępowania. Wybór określonej strategii jest pochodną szeregu czynników, niemniej istotne jest przede wszystkim to jakie jest nastawienie otoczenia do organizacji. Mogą być to zatem następujące strategie:

- dostosowanie się do oczekiwań i żądań otoczenia;
- wycofanie się z udziału w rozwiązywaniu powstałego konfliktu;
- kooperacja;
- sprzeciw wobec żądań i nacisków na zewnątrz³⁵⁵.

Wskazane powyżej strategie mają swoje wady i zalety, a także płaszczyzny zastosowań. Pierwsza z nich, czyli strategia dostosowania nie jest najwłaściwsza z punktu widzenia rzeczowego rozwiązania kryzysu, gdyż sprowadza się ona do zaspokojenia żądań określonej grupy lub grup nacisku. Realizacja żądań ma miejsce w formie takiej, jaką artykułują podmioty, bez rozpatrywania ich zasadności. Może się ona okazać optymalna w konflikcie z władzami, związkami zawodowymi gdyż tworzy ona sytuację dobrych układów z nimi po zakończeniu kryzysu. Strategia związana z wycofaniem się jest również mało korzystna dla organizacji, gdyż jej konsekwencją jest zaprzepaszczenie szans na pielęgnowanie stosunków i dobrych układów z grupami żądań w przyszłości. W dalszej perspektywie ta strategia

³⁵⁴ T. Smektała, *op. cit.*, s. 101-103.

³⁵⁵ K. Wojcik, *Public relations...*, *op. cit.*, s. 577.

może prowadzić do sytuacji wystąpienia przewlekłego kryzysu, dotyczącego w rozmaity sposób personel organizacji nawet w sytuacji, kiedy ten personel nie jest faktycznie stroną konfliktu. Taka strategia może się okazać efektywna dla organizacji w sytuacji, kiedy jest ona mniej medialna, mniej widoczna publicznie – czyli wtedy kiedy działa ono przy relatywnie małym zainteresowaniu mediów.

Trzeci z scenariuszy zakłada kooperację. Jest to najwłaściwsza strategia, jeśli chodzi o rozwiązanie problemu, choć nie zawsze jest to strategia, która jest dla danej organizacji najkorzystniejsza. Stąd też w niektórych sytuacjach efektywniejsza może być ostatnia ze strategii – ta, która zakłada sprzeciw wobec żądań i nacisków. Katalizatorem jej efektywności jest tu choćby stworzenie koalicji z innymi grupami o podobnych interesach³⁵⁶.

³⁵⁶*Ibidem.*

ROZDZIAŁ 6.

WYBRANE ASPEKTY

PUBLIC RELATIONS POLICJI

6.1. Specyfika public relations Policji

Efektywne i zaspakajające potrzeby informacyjne społeczeństwa komunikowanie instytucji bezpieczeństwa z podmiotami otoczenia ma znaczenie kluczowe. Dobra współpraca Policji ze społeczeństwem staje się istotnym katalizatorem prowadzenia działalności prewencyjnej oraz walki z przestępczością, ponieważ obywatele mając zaufanie do Policji i darząc szacunkiem jej funkcjonariuszy chętnie z nimi współpracują i tym samym przyczyniają się do większego bezpieczeństwa, a także zwieszenia wykrywalności przestępstw. Wizerunek Policji w odbiorze społecznym jest w dużym stopniu kreowany przez środki masowego przekazu. To właśnie na bazie przekazów medialnych czytelnik prasy lub osoba korzystająca z Internetu, słuchacz radiowy czy też widz telewizyjny będą potwierdzać lub falsyfikować swoją subiektywną ocenę rzeczywistości. Tabloidalne okładki mogą wywołać w nich poczucie zagrożenia, zaś film pokazujący ofiarę wnoszącą oskarżenie o gwałt, która uruchamia podobnie traumatyczną procedurę może wpłynąć na to, że spadnie odsetek osób zgłaszających gwałt³⁵⁷. Policja może działać sprawnie - osiągać faktyczne sukcesy w walce z przestępczością, realizować programy prewencyjne, które są rzeczywiście efektywne, niemniej jej nieakceptowany wizerunek medialny może te efekty zniweczyć i doprowadzić do tego, że subiektywny odbiór policji i jej działań będzie negatywny.

Policja może zapewniać, że jej funkcjonariusze są profesjonalistami, ale cień na tych zapewnieniach będzie kłaść sprawa wydania niewłaściwej amunicji idącym na interwencję funkcjonariuszom, w wyniku której giną ludzie. Rzecznicy prasowi mogą zarzekać, że ich „firma” prowadzi racjonalną, oszczędną gospodarkę finansami, niemniej wśród funkcjonariuszy może narastać frustracja z powodu cen ich nowego, dość drogiego umundurowania, zaś społeczeństwo może nie rozumieć, że instytucja Blue Taxi, czyli korzystania ze służbowych samochodów do rozwożenia policjantów po imprezie, czy zakupu przez funkcjonariuszy z Dworca Głównego we Wrocławiu *WieśMaca* dla jadącej pociągiem przedstawicielki władzy są incydentami. Nawet coś, co jest realnym sukcesem może zostać przedstawione w takiej optyce, która ów sukces kreuje na porażkę. Weźmy choćby pod uwagę sytuację, w której Policja wskazuje na ujęcie po latach sprawcy jakiegoś przestępstwa.

³⁵⁷ Sytuacja miała miejsce po emisji przez stację CBS filmu *Cry Rype*. Por. A. Pratkanis, E. Aronson, *op. cit.*, s. 8.

Z perspektywy dzisiejszych przekazów medialnych dowiadujemy się o zmianach technologicznych w kryminalistyce, które do tego doprowadziły, niemniej przy braku zrozumienia mediów można by było skoncentrować się nie na sukcesie, ale na tym, że przez lata nie udawało się rozwiązać jakiegoś zagadnienia, względnie – że na półkach Policji spoczywa jeszcze szereg podobnych spraw.

W jednym z dzienników czytamy, że brytyjska policja z regionu West Midlands wysłała 2012 roku świąteczne kartki pocztowe do osób ze świata przestępczego, mieszkających w jej rewirze. Na kartkach było napisane „Wesołych świąt - i zachowujcie się dobrze!”. Materiał prasowy informuje nas, że nie była to pierwsza tego typu akcja, już wcześniej prowadzono podobne i zdaniem funkcjonariuszy miały one pozytywny wydźwięk³⁵⁸. Na bazie tej krótkiej informacji mógł jednak powstać zupełnie inny materiał dziennikarski. Choćby taki, w którym przedstawiciel świata mediów zastanawiałby się nad zasadnością takiego wydatku, pytał o koszty akcji i ich płatnika, przeliczał liczbę pocztówek na liczbę obiadów wydanych biednym dzieciom, albo zastanawiał się czy czasem wysyłanie tego typu kartek nie stanowi stygmatyzacji.

Wizerunkowego aspektu nabierają w Policji także zmiany dotyczące przyjmowania do służby nowych funkcjonariuszy – poza oczywistą funkcją dostarczenia właściwego substratu osobowego ważne staje się wybranie takich osób, które dysponowałyby określoną wiedzą i kompetencjami, a także sprawnością fizyczną i tym samym mogły godnie reprezentować formację³⁵⁹. Niestety już niebawem okaże się, że skonstruowane sита były tak szczelne, że osoby, które przeszły pozytywnie proces rekrutacji w żadnej mierze nie odzwierciedlają ilościowo potrzeb kadrowych formacji³⁶⁰. Stąd też przyszłość nakreśli imperatyw zmian dotyczących wymagań względem kandydatów do służby³⁶¹, a także nie wyeliminuje osób pełniących służbę w tej formacji z dowcipów, gagów, prześmiewczych portali.

Kiedy gliniarz podczas interwencji użyje siły, zaraz jest wielkie halo – mówią polscy policjanci. – Ale mało kto przejmuje się tym, że codziennie jesteśmy bici, szarpani i łzeni. Dopiero trzeba tragedii, żeby ludzie spojrzeli na nas przy-

³⁵⁸ Brytyjska policja dba o sumienie półświatka, „Rzeczpospolita”, 19.12.2012.

³⁵⁹ W jednym artykule z 2005 roku czytamy o bardzo trudnych testach, które zdaje ok.20-30% kandydatów do Policji. „W ten sposób odpadają ludzie, którzy zaliczyli już kilka miejsc pracy i szukają kolejnego. A my chcemy w policji mieć ludzi na poziomie. Takich, którzy swoją pracę będą traktować jak służbę - tłumaczy komisarz Marcin Szyndler z Komendy Głównej Policji. Według niego dwa tysiące funkcjonariuszy przyjętych według nowych zasad (obowiązują od kilku tygodni) sprawi, że "znikną popularne dziś wśród Polaków dowcipy o policjantach” – czytamy. Niech nikt się z nas już nie śmieje, „Rzeczpospolita”, 30.08.2005.

³⁶⁰ I. Rusewicz, *Niedouczeni słabeusze*, „Rzeczpospolita”, 14.10.2015.

³⁶¹ Por. m.in. Katarzyna Dojwa, *Policjanci jako grupa dyspozycyjna społeczeństwa polskiego. Między zawodem a służbą*, [w:] *Bezpieczeństwo we współczesnej społeczności lokalnej*, red. A. Szczówka, J. Dzieńdziora, S. Musiał, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu, Racibórz 2009, s. 119-132.

*chylniejszym okiem*³⁶² – czytamy w *leadzie* jednego z dzienników regionalnych. Materiał prasowy opisuje sytuacje zagrożenia osób pełniących służbę, w kontekście tego, że mogą one stracić zdrowie i życie. Dla nas ciekawy jest wymiar zasygnalizowany powyżej – jeśli w toku wykonywania czynności policjant użyje siły może to spotkać się z negatywnym odbiorem medialnym. Jeśli taka sytuacja ma miejsce „w drugą stronę” – media tym tematem się nie zainteresują, a i opinia publiczna będzie, co najmniej podzielona. W tej samej problematyce operuje inny artykuł, *nota bene* jego zarzewiem okazały się badania empiryczne pokazujące narażenie funkcjonariuszy na przemoc. Wiele mówiący jest tytuł jednego z artykułów prasowych, który odnosi się do propozycji akcji promocyjnej Policji w społeczeństwie – „Policjant to nie wróg”³⁶³. Związki zawodowe chcą kampanii społecznej, w której za pomocą ulotek, bilbordów i innych nośników budowano by w społeczeństwie akceptację dla działań Policji, a przede wszystkim – dążono by do zmniejszenia agresji społeczeństwa względem funkcjonariuszy. Powołując się na doświadczenia m.in. hiszpańskiej policji, Zarząd główny NSZZ Policjantów zwrócił się z pisemnym wnioskiem do Komendy Głównej Policji o rozpoczęcie ogólnopolskiej kampanii społecznej, której efektem miałyby być zmniejszenie agresji wobec funkcjonariuszy. Taka kampania miałaby być podobna do różnych wcześniejszych przedsięwzięć (m.in. „Prędkość zabija” czy „Piłem, nie jadę”). *Związkowcy chcieliby, aby na ulicach pojawiły się billboardy, w prasie reklamy, a w telewizji nawet spoty uświadamiające, że znieważanie i bicie policjantów jest karalne.*

Jeszcze jednym aspektem, na który warto zwrócić uwagę jest korzystanie z nowych technologii. W coraz szerszym zakresie Policja jest więc obecna w Internecie. I nie chodzi tu o oficjalne strony internetowe, ale także o korzystanie z mediów społecznościowych. Trudno jest dokonać oceny tego, czy ilościowe zainteresowanie internautów jest tu wysokie, niemniej na podkreślenie zasługuje fakt, że w ogóle dokonują się tego typu inicjatywy. Sięgnijmy po przykład z Gdańska, gdzie w marcu 2010 roku zostaje założony profil FB, który będzie pierwszym profilem komendy wojewódzkiej. Jak się wskazuje tego typu aktywność to zwrócenie Policji w kierunku osób młodszych, ale także wykorzystywanie coraz popularniejszego medium i tym samym dodatkowy kanał komunikacji³⁶⁴. Minął trzy lata i płaszczyzna internetowa stanie się jedną z ważniejszych (aczkolwiek nie głównych) form prowadzenia działalności PR.

³⁶² S. Draguła, *Byle dołożyć glinie. Nie mają szacunku dla policji*, Nowa Trybuna Opolska, 22.03.2012.

³⁶³ *Policjant to nie wróg - zróbcie taką akcję*, „Gazeta Wyborcza”, 8.12.2012, źródło: http://wyborcza.pl/1,75248,12626512,Policjant_to_nie_wróg___zrobcie_taka_akcje.html#ixzz28ghG7cPa, [dostęp: 28.11.2013].

³⁶⁴ A. Kozłowska, *Pomorska policja na Facebooku. Za co dostaje "lajki"?*, 04.01.2013, źródło: http://wyborcza.pl/1,126565,13140175,Pomorska_policja_na_Facebooku__Za_co_dostaje__lajki_.html#ixzz2H1Hw2FjP, [dostęp: 28.11.2013].

Na koniec spróbujmy spojrzeć na kwestię politycznego public relations w sposób przewrotny. Do interesujących wniosków prowadzą nas badania K. W. Frieske³⁶⁵ pochodzące jeszcze z lat dziewięćdziesiątych XX wieku³⁶⁶. W badaniach podjęto problematykę odczuwalnego przez Polaków poczucia zagrożenia, czy też poczucia braku fizycznego bezpieczeństwa. Jak pokazały analizy to odczucie niewiele miało wspólnego z danymi twardymi, prezentującymi fluktuację przestępczości na terenie naszego kraju. W sytuacji, w której statystyki odnotowywały relatywnie mało różnego typu przestępstw, respondenci wskazywali na swoje relatywnie wysokie poczucie zagrożenia – innymi słowy mieliśmy do czynienia z sytuacją, w której następuje rozdźwięk pomiędzy realnymi danymi urzędowymi a opinią publiczną i subiektywnymi odczuciami obywateli. Znajomość metod opartych na statystykach urzędowych sprawia, że mocy nabiera ówczesna interpretacja wyników pomiarów (niechęć Policji do przyjmowania i rejestrowania niektórych zgłoszeń)³⁶⁷. Ale z punktu widzenia podjętych tu rozważań spójrzmy na to inaczej. Wszak z perspektywy Policji taka sensu stricto negatywna wizerunkowo sytuacja może mieć pozytywny aspekt, gdyż (...) *najpierw zmierza do budowania poczucia społecznego zagrożenia przestępczością po to, aby następnie gromadzić polityczny kapitał na programach jej zwalczania, na domaganiu się zasadniczych zmian w alokacji publicznych zasobów, itp.*³⁶⁸.

6.2. Public relation Policji w świetle badań i literatury przedmiotu

Na przełomie 2008 oraz 2009 roku w 10 jednostkach Policji zostały przeprowadzone badania ankietowe z udziałem policjantów oraz pracowników cywilnych Policji dotyczące public relations. Autorką badań była Sylwia Narębska. W badaniu wzięło udział 135 respondentów, w tym 35 kobiet oraz 100 mężczyzn. W tej puli zdecydowaną większość (117) stanowili funkcjonariusze mundurowi³⁶⁹. Wyniki badań ankietowych prowadzą do interesujących wniosków. Otóż z grona badanych 36 osób nigdy nie spotkało się z terminem PR. Wiele osób mylnie ten termin definiowało, rozszyfrowując go, jako: „budowanie poczucia bezpieczeń-

³⁶⁵ K. Z. Frieske, *Przestępczość w Polsce – lata dziewięćdziesiąte. Stereotypy i realia*, [w:] *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, pod red. M. Marody, Wyd. Scholar, Warszawa 2002, s. 200-224.

³⁶⁶ K. Dojwa, *Public Relations instytucji publicznej: wybrane instrumenty kreowania wizerunku na przykładzie Policji*, [w:] *Public Relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwu*, po red. J. Olędzkiego, Wyd. Asper, Warszawa 2011, s. 207- 231 oraz K. Dojwa, *Public Relations Policji. Wybrane aspekty praktyczne*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu*, seria „Zarządzanie”, Sosnowiec 2/2011, s. 107-128.

³⁶⁷ A. Kojder, *Prawo w impasie*, [w:] *Polska. Ale jaka?* pod red. M. Jarosz, Oficyna Naukowa, Warszawa 2005, s. 126-161.

³⁶⁸ K. Z. Frieske, *op. cit.*, s. 223.

³⁶⁹ S. Narębska, *Public Relations w Policji. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2009, s. 24.

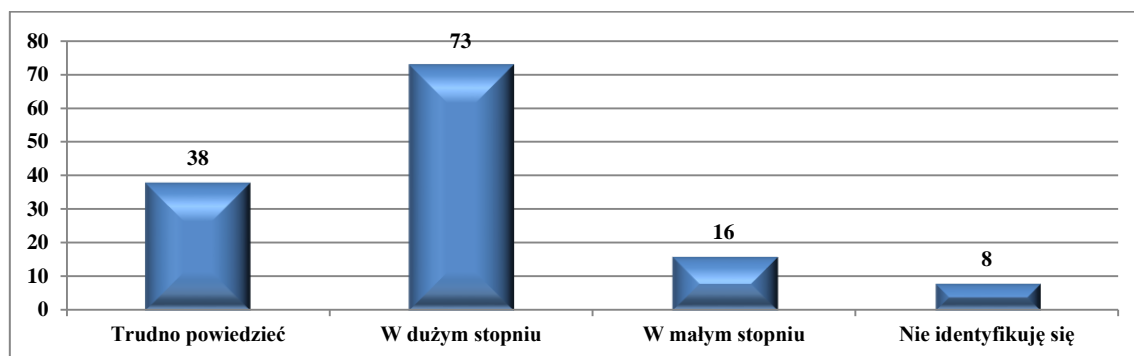
stwa wśród obywateli”, albo też „realizowanie konstytucyjnego prawa swobodnego dostępu do informacji”. Określenie „mylnie” jest określeniem użytym przez autorkę prezentowanych w tym miejscu badań – ale być może bardzo dobrze oddaje ono jednak swoistą misję, cel, charakterystykę PR w przypadku formacji mundurowych?

Ciekawych wniosków dostarczają odpowiedzi na pytanie odnoszące się do tego, kto odpowiada za politykę prasowo-informacyjną jednostki Policji. Respondenci mogli wybrać jedno z wskazań zawartych w kafeterii (rzecznik prasowy, komendant jednostki, rzecznik komendanta głównego, zespół prasowy komendy wojewódzkiej). Większość uczestników badania wskazała, że osobą odpowiedzialną w tym zakresie jest rzecznik prasowy (74 osoby), mniejsza część uczestników pomiaru wybierała komendanta (54 osoby). Jak konkluduje autorka badań wśród respondentów dominowało wskazane błędne przekonanie, wszak za tego typu politykę odpowiedzialny jest komendant³⁷⁰. Interpretując frekwencyjność wskazań moglibyśmy po raz kolejny odnieść się do charakterystyki PR w instytucji bezpieczeństwa. Otóż w oczach większości badanych rzecznik prasowy nie jest tu tylko i wyłącznie komunikatorem określonych informacji, ich dostarczycielem szerszemu gremium za pomocą mediów, ale przede wszystkim „kreatorem”. Oznaczałoby to, że duża część badanych (większość!) to właśnie jemu przyznaje zasadniczy wpływ na to, jaki przekaz trafia do mediów i społeczeństwa, jakie informacje zostaną przekazane i w jakim czasie. Koresponduje z tym *nota bene* relatywnie pozytywna ocena „lokalnych” rzeczników prasowych – pozytywnie ich pracę ocenia, zatem aż 98 osób na 135 badanych (możliwość wyboru tego wskazania z łącznie trzech odpowiedzi: trudno powiedzieć, dobrze, źle).

Bardzo ambiwalentnie prezentuje się wizerunek samej formacji odnotowany dzięki pomiarowi w oczach „substratu wewnętrznego”. Respondentów autorka zapytała o to, jaki jest wizerunek ich formacji w oczach pracowników/funkcjonariuszy. Badani mogli wybrać jedną z trzech odpowiedzi („nowoczesna, prężnie rozwijająca się instytucja państwowa dająca swym pracownikom możliwość rozwoju zawodowego i własnego”; „skostniała formacja, w której pracownik jest traktowany przedmiotowo i nie ma możliwości rozwoju”; „firma, która dopiero się rozwija i ma jeszcze wiele do zrobienia, m.in. w sferze dopasowania wymogów do aktualnego rynku pracy”). Największa pula wskazań skoncentrowała się wokół Policji jako instytucji skostniałej, odwróconej tyłem do swego otoczenia wewnętrznego (58 wskazań). Natomiast niemal identyczna liczba respondentów (57) widziała ją, jako „firmę” *in statu nascendi*, poszukującą adekwatnej formuły dla swojej misji w zmieniającym się otoczeniu. Tylko w pewnym stopniu powyż-

³⁷⁰*Ibidem*, s. 24.

sze wskazania pozwalają nam interpretować odpowiedzi respondentów dotyczące ich identyfikacji z Policją które zaprezentowano na wykresie poniżej (por wykres.)



Wykres 1. Określenie swojej identyfikacji z Policją

Źródło: S. Narębska, *Public Relations w Policji. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2009, s. 24.

Do interesujących wniosków prowadzi nas lektura studium przypadku public relations Policji na przykładzie Komendy Miejskiej we Wrocławiu. W innym miejscu podejmowano próbę opisu zarówno usytuowania strukturalnego, jak i sfer aktywności osób zajmujących się szeroko rozumiana komunikacją na Dolnym Śląsku, stąd też w tym miejscu przyjrzymy się działaniom mającym miejsce w jednym z większych miast Polski, stolicy wskazanego województwa dolnośląskiego³⁷¹.

Działania z zakresu PR wrocławskiej Policji były wielopłaszczyznowe, obejmowały szereg rozmaitych metod i technik kreowania wizerunku. Zachowując imperatywy ustawowe działania Policji obejmowały szereg działań i aktywności związanych z pomocą różnym grupom i kategoriom społecznym, rozbudowane media relations, współpracę z innymi podmiotami. Sięgnijmy po wybrane przykłady zaprezentowane w opracowaniu, najpierw zajmując się kwestią komunikacji zewnętrznej. Jako jedna z pierwszych pojawia się kwestia „uświadamiania ofiarom przestępstw, świadkom, a także sprawcom ich praw procesowych”. Następnie pojawia się aspekt współpracy Policji z przedstawicielami administracji rządowej oraz samorządowej, realizowany poprzez:

- stałe spotkania robocze Komendanta Miejskiego Policji we Wrocławiu z przedstawicielami samorządu terytorialnego (prezydentem miasta, starostą powiatu, przewodniczącym rady miejskiej Wrocławia);
- bieżącą współpracę specjalistów pionu prewencji z odpowiednimi samorządowymi komisjami ds. porządku i bezpieczeństwa publicznego (miejską oraz powiatową);

³⁷¹ Z. Knecht, *Racjonalne public relations. Budowa działu, instrumenty, studia przypadków*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 154-159.

- roboczą współpracę z biurem ds. bezpieczeństwa urzędu miejskiego;
- wynikające z ustawy składanie samorządom informacji o stanie bezpieczeństwa na ich terenie;
- wspólną realizacją zadań oraz wymiana informacji ze Strażą Miejską Wrocławia;
- „podpisanie perspektywicznych planów zapobiegania przestępczości i podnoszenia poczucia bezpieczeństwa” (Policja i władze Wrocławia).

Duża część działań przyporządkowanych tutaj do sfery PR wynika bezpośrednio z przyjętych w Polsce rozwiązań ustrojowych dotyczących współpracy tej grupy dyspozycyjnej z samorządem terytorialnym, ale nie wszystkie – kwestia współpracy z określoną strażą miejską w tym miejscu wydaje wykraczać poza imperatywy, podobnie jak i opracowywanie wspólnych i perspektywicznych planów zapobiegania przestępczości oraz podnoszenia poczucia bezpieczeństwa przez samorząd stolicy Dolnego Śląska oraz KM Policji we Wrocławiu.

Ważnym aspektem stała się tu także kwestia działań podejmowanych przez policjantów pierwszego kontaktu – dzielnicowych. Obejmowała ona zarówno pełnienie dyżurów na terenie rewirów, jak i posiadanie przez dzielnicowych telefonów komórkowych, których numery są publikowane w mediach oraz na stronach internetowych, znajdują się także na tablicach rad osiedlowych czy też parafii. Dzielnicowi uczestniczyli także w szeregu imprez plenerowych organizowanych na terenie dzielnic i osiedli, niekiedy wspólnie z dziennikarzami lub mieszkańcami patrolowali rewiry miasta. Ich działania wynikały w dużej mierze z sygnałów płynących ze strony mieszkańców, współpracowali oni z różnego typu organizacjami pozarządowymi, a także brali udział w tworzeniu straży obywatelskich.

Następnym elementem prowadzenia działalności public relations w metropolii były działania prewencyjne. Był to zarówno „Konkurs sportowo-edukacyjny dla szkół”, (który objął swym zasięgiem ok. 120 szkół podstawowych na terenie Wrocławia), jak i adresowany do zupełnie innego odbiorcy program „Taksówkarz” (opracowanie trzystopniowego systemu współpracy i łączności operatorów TAXI z dyżurnymi KMP celem poniesienia poziomu bezpieczeństwa taksówkarzy), wreszcie program „Szpital” (do wszystkich szpitali i placówek służby zdrowia przekazano plakaty informujące o tym jak uniknąć kradzieży na ich terenie). W opracowaniu znajdujemy także „klasyczne” instrumentarium PR, po które sięgano we Wrocławiu. Składa się na nie choćby; policyjny telefon zaufania, istnienie systemu przyjmowania skarg obywateli na zachowania policjantów, bardzo skróto opisanie (najprawdopodobniej z uwagi na to, że opisywana sytuacja odnosi się do roku 2005) korzystanie z Internetu oraz poczty elektronicznej, czy też oczywiste reakcje na krytykę prasową.

Ciekawym, początkowo budzącym nieufność ze strony osób uczestniczących w badaniu były stanowiące podstawę do komunikacji dwukierunkowej ankie-

ty. Cele stawiane przed ankietami wypełnianymi przez obywateli były bardzo rozbudowane. Otóż oczekiwano od nich *określenia nowych kierunków zmierzających do wzrostu poczucia bezpieczeństwa u obywateli*”, następnie *„obiektywnej oceny skuteczności działań poszczególnych jednostek policji, jak i samych policjantów, dodatkowo także definiowania problemów społecznych, na których rozwiązania ma wpływ policja, włączania do współdziałania z nią, oraz „ukierunkowania działań Policji w stronę zachowań najbardziej oczekiwanych przez społeczeństwo”*³⁷².

Na koniec sięgnijmy po jeszcze jeden przykład współpracy zewnętrznej Policji. Jest nim współpraca ze szkołami. Szkoły są miejscem nie tylko edukacji, ale również i socjalizacji – co bynajmniej nie oznacza że odbywa się ona tylko i wyłącznie pod kuratelą nauczycieli. Dla dziecka to miejsce styku z rówieśnikami – pochodzącymi z różnych rodzin, wychowanymi w różny sposób, mającymi różne charaktery i wzorce normatywne. Jeśli zatem chodzi o działania związane z PR realizowane w szkołach to były to prelekcje dla uczniów szkół podstawowych i gimnazjum realizowane przez dzielnicowych, policjantów ruchu drogowego, specjalistów ds. przestępczości nieletnich czy też specjalistów ds. prewencji kryminalnej. Do najmłodszych uczniów natomiast był skierowany quasi-program przebiegający pod hasłem „bezpieczna droga do szkoły”. Nie tylko dzieci były adresatami działań policjantów – stąd też stała informacja pomiędzy funkcjonariuszami a pedagogami oraz spotkania z rodzicami uczniów³⁷³.

Oczywiście zaprezentowana powyżej pula nie wyczerpuje wszystkich działań – są wśród nich jeszcze różne imprezy organizowane lub współorganizowane przez Policję, czy też prowadzeni polityki informacyjnej. Jak wskazywano uzasadniając imperatyw rozbudowania media relations w Policji: *Jeszcze niedawno w praktyce informacyjnej jednostek Policji dominował bierny model informowania środków masowego przekazu. Wynikał on z obowiązujących przepisów prawa. Mając na względzie cele policji, dotyczące uzyskania szerokiej akceptacji społecznej dla działań, pomocy społeczeństwa w wykrywaniu sprawców przestępstw, aktywizowanie społeczności lokalnych do działań prezencyjnych, jedynym rozsądnym modelem działalności informacyjno-prasowej jest dynamiczny sposób kreowania opinii o pracy Policji*³⁷⁴.

6.3. Priorytety działania Policji

Specyfikę PR Policji jako jednej z instytucji publicznych wyznacza wiele aspektów. Cechą wspólną wszystkich tego typu instytucji jest imperatyw informowania społeczeństwa o podejmowanych działaniach, prowadzenie działalności

³⁷² Z. Knecht, *op. cit.*, s. 156.

³⁷³ *Ibidem*, s. 156.

³⁷⁴ *Ibidem*, s. 158.

profilaktycznej i informowanie społeczeństwa o tym, co finalnie może się przy-
 czynić do jego bezpieczeństwa. Kolejną cechą charakterystyczną jest usytuowanie
 funkcji public relations w strukturze organizacyjnej, a także regulowanie jej za-
 równo w ustawach, jak i aktach niższego rzędu. Są też kwestie, które charaktery-
 zują każdą ze służb, sprawiając, że PR Policji, armii, różnego typu służb
 i straży ma swoją własną specyfikę. Dodatkowo przekazywane informacje nie mo-
 gą utrudniać pracy samych instytucji, jak i „news” nie może naruszać praw osób
 trzecich. Dla przykładu policyjni rzecznicy nie mogą ujawniać danych osobowych
 osób zatrzymanych, ofiar wypadków czy dzieci³⁷⁵.

W wielu miejscach omawiano już rozmaite aspekty i efekty prowadzenia
 przez Policję różnego typu działań komunikacyjnych³⁷⁶. Pomimo wielu „wpadek”,
 które w przypadku tak dużej organizacji wydają się być nieuniknione, zasadnym
 wydaje się być twierdzenie o relatywnie pozytywnym odbiorze tej formacji w spo-
 łeczeństwie, a także o prowadzeniu przemyślanej, wielopłaszczyznowej aktywno-
 ści z zakresu public relations. Organizacje sfery komercyjnej budują swoje strate-
 gie odpowiadając na pytanie, w jakim miejscu znajdują się i do jakiego celu dążą.
 W przypadku instytucji publicznych sama optyka jest podobna, niemniej widoczne
 są różnice, co do sposobu wyboru określonych priorytetów i ich realizacji. O ile
 w przypadku podmiotu rynkowego *clue* działania zasadza się na osiągnięciu zy-
 sku, opanowaniu kolejnego rynku, albo też uzyskaniu przewagi dominującej na już
 istniejącym, o tyle priorytety instytucji bezpieczeństwa muszą zakładać kompo-
 nent interakcyjności z obywatelem oraz dekodowania jego potrzeb i oczekiwań.
 Jakie cele stały w ostatnich latach przed Policją? Czy kwestie związane z PR
 i z kreowaniem wizerunku były i są w ogóle obecne w zasadniczych celach, jakie
 ta formacja zakładała i zakłada do realizacji?

Każda organizacja określa zadania, które z perspektywy jej działalności ma-
 ją kluczowy charakter. Podobnie jest także w przypadku instytucji bezpieczeństwa.
 Przeanalizujmy, zatem jak w kontekście public relations zmieniały i w ostatnich
 latach priorytety Komendanta Głównego Policji.

W latach 2007-2008 zakłada się, że głównymi sferami zainteresowań for-
 macji jest „Skuteczne zapobieganie i zdecydowana eliminacja przestępstw i wy-
 kroczeń szczególnie uciążliwych dla społeczności lokalnych” oraz *Rozpoznawanie
 i zwalczanie przestępczości kryminalnej, gospodarczej i korupcyjnej, w tym przede*

³⁷⁵ *Rzecznik w mundurze: niewiele może, a musi wszystko*, 28-04-2011, źródło:
http://www.proto.pl/informacje/info?itemId=95304&rob=Rzecznik_w_mundurze:_niewiele_moze,_a_musi_wszystko [dostęp: 6.06.2011].

³⁷⁶ Jedną z podstaw niniejszego rozdziału prę jest artykuł: K. Dojwa, *Public Relations instytucji publicznej: wybrane instrumenty kreowania wizerunku na przykładzie Policji*, [w:] *Public Relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwem*, po red. J. Olędzkiego, Wyd. Asper, Warszawa 2011, s. 207- 231 oraz K. Dojwa, *Public Relations Policji. Wybrane aspekty praktyczne*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu*, seria "Zarządzanie", Sosnowiec 2/2011, s. 107-128.

wszystkim o charakterze zorganizowanym jak i *Doskonalenie przygotowań Policji do działań w sytuacjach kryzysowych*³⁷⁷. Oczywiście ich realizacja nie jest możliwa bez zapewnienia właściwego i efektywnego instrumentarium public relations, niemniej wydaje się, że główny punkt ciężkości został tu zogniskowany na profesjonalizacji i zwiększeniu efektywności działań samej Policji. Natomiast inny wymiar mają dwa kolejne priorytety – można przyjąć, że ich znaczenie wiąże się w zdecydowanie większym stopniu z zagadnieniami public relations wewnętrznego i zewnętrznego. Otóż czwartym priorytetem stała się wtedy modernizacja Policji ukierunkowana na poprawę środowiska pracy policjantów i pracowników Policji, którą de facto możemy łączyć z PR wewnętrznym. Jeśli chodzi natomiast o relacje z interesariuszami usytuowanymi na zewnątrz organizacji, to istotny wydaje się być tu priorytet piąty, czyli utrzymanie wysokiej społecznej oceny pracy Policji i poziomu poczucia bezpieczeństwa.

Poprzez jakie działania możliwe staje się realizowanie tego ostatniego bloku? Otóż jak się wskazuje, opracowano dodatkowy materiał obejmujący szereg ogólnych i szczegółowych celów cząstkowych, jak również konkretnych zadań, które w obrębie każdego priorytetu powinny być realizowane³⁷⁸. Z punktu widzenia naszych rozważań najistotniejsze wydają się być te, które odnoszą się do piątego priorytetu.

Tabela 10. Cele cząstkowe i zadania ukierunkowujące dla Priorytetu nr 5.

Nazwa celu/działania	Poziom realizacji
I. Wysoki poziom obsługi interesantów w jednostkach Policji m. innymi poprzez: 1. rozbudowę punktów recepcyjnych. 2. rzetelne wyjaśnianie skarg na działanie Policji. 3. sprawną realizację procedury przyjęcia zawiadomienia o przestępstwie i wykroczeniu oraz przesłuchania w charakterze świadka. 4. udzielanie stosownego wsparcia ofiarom przestępstw. 5. odpowiednie oznakowanie jednostek Policji.	KWP
II. Precyzyjne rozpoznanie potrzeb i oczekiwań społecznych wobec Policji na szczeblu lokalnym poprzez: /KWP/:- 1. aktywną rolę dzielnicowego, 2. badanie lokalnych potrzeb, 3. sporządzanie lokalnych map zagrożeń przestępczością, 4. ścisłą współpracę z samorządem.	KWP
III. Przeciwdziałanie wszelkim przejawom przestępczości funkcjonariuszy i pracowników cywilnych Policji, m. innymi poprzez dalszy rozwój i wzmocnienie struktur Biura Spraw Wewnętrznych KGP. Bezwzględne oczyszczanie szeregów Policji z funkcjonariuszy i pracowników łamiących prawo.	KGP
IV. Zwiększenie ilości i widoczności patroli w miejscach publicznych.	KWP
V. Identyfikacja obszarów tzw. ciemnej liczby przestępstw, ustalanie przyczyn powstawania	KWP, KGP

³⁷⁷ Priorytety Komendanta Głównego Policji na lata 2007-2008, źródło: <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/priorytety-kgp-i-ich-e/3715,Priorytety-Komendanta-Glownego-Policji-na-lata-2007-2009.html>, dostęp: 10.11.2013].

³⁷⁸ *Najważniejsze cele cząstkowe i zadania kierunkujące prawidłową realizację priorytetów Komendanta Głównego Policji na lata 2007-2009*, źródło: <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/priorytety-kgp-i-ich-e/3715,Priorytety-Komendanta-Glownego-Policji-na-lata-2007-2009.html>, [dostęp: 10.11.2013].

oraz ich konsekwentna redukcja.	
VI. Szybka reakcja na zgłaszane przez obywateli przypadki łamania prawa. Profesjonalna obsługa policyjnego numeru 997/112.	KWP
VII. Stosowanie przejrzystych zasad współpracy z mediami. Profesjonalne podejście do budowy systemu komunikacji zewnętrznej oraz profesjonalizacja komórek odpowiedzialnych za public relations i obsługę medialną w Policji.	KWP, KGP
VIII. Upowszechnianie zasad etyki zawodowej, promowanie etosu służby i wysokich standardów urzędnika administracji publicznej.	KWP, KGP

Źródło: *Najważniejsze cele i zadania kierunkujące prawidłową realizacją priorytetów Komendanta Głównego Policji na lata 2007-2009*, źródło: <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/priorytety-kgp-i-ich-e/3715,Priorytety-Komendanta-Glownego-Policji-na-lata-2007-2009.html>, [dostęp: 10.11.2013].

Przez trzy kolejne lata obowiązujący charakter posiada dokument, w którym zawarto następujące kluczowe płaszczyzny działań Policji³⁷⁹.

Pierwszym z priorytetów jest „Wzrost zadowolenia obywateli, z jakości pracy policjantów oraz eliminowania zachowań szczególnie uciążliwych społecznie”. Ten priorytet zdaje się wiązać pośrednio z kwestią akceptowania działań funkcjonariuszy przez ich „klientów”, czyli społeczeństwo. Owo zadowolenie uzyskuje się dzięki profesjonalnej pracy, niemniej wydaje się, że niebagatelną rolę odgrywają tu także formy, jakie ów „profesjonalizm” przybiera w bezpośredniej interakcji ze społeczeństwem. Dwa kolejne priorytety dotyczą poprawy bezpieczeństwa w związku z przebiegiem masowych imprez sportowych, a także poprawy bezpieczeństwa w ruchu drogowym. Podobny, związany z profesjonalizmem formacji, sposobem wykonywania jej działań charakter ma kolejny priorytet: *Poprawa sprawności działań Policji w obszarze obsługi zdarzeń i działań wykrywczych*. Ostatni z zasadniczych celów to kwestia pojawiająca się już wcześniej, a także obecna w puli priorytetów na lata kolejne. Jest nią *Zwidywanie poziomu zadowolenia policjantów i pracowników Policji poprzez zapewnienie optymalnych warunków do realizacji zadań*.

W sześciu priorytetach Komendanta Głównego Policji na lata 2013-2015³⁸⁰ nadal nie są obecne w formie pośredniej, a tym bardziej bezpośrednio kwestie lepszej komunikacji z audytorium zewnętrznym. Przyjrzyjmy się, zatem poszczególnym dyrektywom działania. Pierwszym z nich jest „Doskonalenie obsługi obywatela poprzez szybką i skuteczną reakcję Policji na zdarzenie”, kolejnym: „Działania Policji skierowane na wzrost poziomu bezpieczeństwa na drogach”, zaś następnym „Ochrona interesów obywatela, przedsiębiorców i Skarbu Państwa poprzez skuteczniejszą walkę z przestępczością gospodarczą”. Dopiero czwarty prio-

³⁷⁹ Por. Priorytety Komendanta Głównego Policji na lata 2010-2012, źródło: <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/priorytety-kgp-i-ich-e/8068,Priorytety-Komendanta-Glownego-Policji-na-lata-2010-2012.html>

³⁸⁰ Por. Priorytety Komendanta Głównego Policji na lata 2013-2015, źródło: <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/priorytety-kgp-i-ich-e/15361,Priorytety-Komendanta-Glownego-Policji-na-lata-2013-2015.html>

rytet wiąże się z PR wewnętrznym, *nota bene* pojawia się on w podobnej formie już po raz kolejny („Zapewnienie optymalnych warunków pełnienia służby/pracy policjantom i pracownikom policji w celu doskonalenia jakości wykonywanych przez nich zadań”). Przedostatni z priorytetów wskazuje wprawdzie na kwestię sięgania po nowoczesne rozwiązania („Usprawnienie pracy Policji poprzez wprowadzanie i wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych i finansowych”) niemniej celem nie są tu same technologie, tylko ich użyteczne wykorzystanie intensyfikujące sprawność działania instytucji. Ostatni priorytetów ponownie nosi znamiona reprodukcji i jest związany z działaniami na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa imprez masowych.

6.4. Usytuowanie strukturalne zadań public relations w Komendzie Głównej Policji

Jeszcze niedawno strukturę organizacyjną, organizację kierowania, funkcje oraz zadania komórek organizacyjnych Komendy Głównej Policji określało zarządzenie nr 749 Komendanta Głównego Policji z dnia 27 maja 2010 r. w sprawie regulaminu Komendy Głównej Policji³⁸¹. Jeśli natomiast chodziło o realizację zadań i funkcji związanych z PR, to nawet na wysokości szczytu hierarchii organizacyjnej miały one wtedy charakter rozproszony.

Jak wynika z poniższego wykresu 1, w Gabinetie Komendanta Głównego Policji znajdowały się m.in.: Redakcja Czasopisma „Policja 997” (mająca status wydziału), Zespół Promocji Bezpieczeństwa Publicznego; Zespół do spraw Komunikacji Wewnętrznej, a także zajmujący się tą problematyką częściowo Wydział Analiz³⁸².

Funkcję media relations pełnił także podporządkowany bezpośrednio Komendantowi Głównemu Policji Zespół Prasowy, którego zadania koncentrują się na kształtowaniu polityki informacyjnej KGP³⁸³. Jeśli natomiast chodzi o szczególne zadania Zespołu Prasowego to były to m.in. monitoring i analiza informacji prezentowanych w mediach, informowanie środków masowego przekazu o działaniach podejmowanych przez KGP i innych komórek organizacyjnych Policji, partycypacja w kształtowaniu strategii i koncepcji działań informacyjnych na terenie kraju, dotyczących przedsięwzięć jednostek organizacyjnych Policji zmierzających do rozwiązywania najważniejszych problemów w zakresie patologii społecznej, zjawisk kryminogennych oraz profilaktyki i kontaktów ze społeczeństwem, infor-

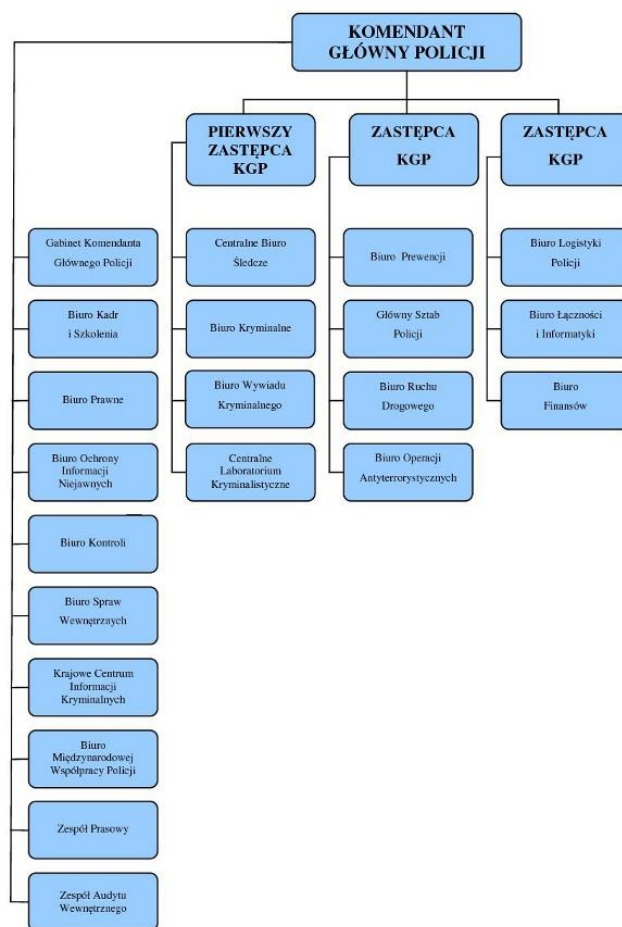
³⁸¹www.bip.kgp.policja.gov.pl. Dostęp: 10.09.2010.

³⁸²http://Bip.Kgp.Policja.Gov.Pl/Portal/Kgp/25/58/ZADANIA_I_ORGANIZACJA_GABINETU_KOMENDANTA_GLOWNEGO_POLICJI.html. Dostęp: 10.09.2010.

³⁸³http://bip.kgp.policja.gov.pl/portal/kgp/25/8346/ZADANIA_ZESPOLU_PRASOWEGO_KGP.html. Dostęp: 10.09.2010.

owanie masmediów o działaniach Policji oraz udzielanie odpowiedzi na pytania prasy.

Zadaniem było także udzielanie odpowiedzi na krytykę, koordynowanie i udzielanie pomocy merytorycznej jednostkom organizacyjnym Policji i komórkom organizacyjnym KGP w kontaktach ze środkami masowego przekazu, obsługa prasowo-informacyjna zdarzeń o znaczeniu ogólnopolskim (we współpracy z rzecznikami prasowymi komendantów wojewódzkich i Komendanta Stołecznego) oraz oficerami prasowymi komend powiatowych (miejskich, rejonowych) Policji, opiniowanie przedsięwzięć informacyjnych, publicystycznych i promocyjnych o zasięgu ogólnopolskim inicjowanych oraz podejmowanych przez jednostki organizacyjne Policji, a także prowadzenie strony internetowej³⁸⁴.



Rys. 1. Struktura organizacyjna Komendy Głównej Policji w 2010 r.

Źródło:

http://bip.kgp.policja.gov.pl/portals/kgp/2/8334/STRUKTURA_ORGANIZACYJNA_KOMENDY_GLOWNEJ_POLICJI.html

Jeśli chodzi o Wydział Analiz to istotne wydawały się być tu przede wszystkim zadania związane z wykonywaniem zadań z obszaru badań społecz-

³⁸⁴http://bip.kgp.policja.gov.pl/portals/kgp/25/8346/ZADANIA_ZESPOLU_PRASOWEGO_KGP.html.
Dostęp: 10.09.2010.

nych dotyczących funkcjonowania Policji oraz badań opinii policjantów i pracowników Policji, a także wykonywanie zadań związanych z przepisów o dostępie do informacji publicznej.

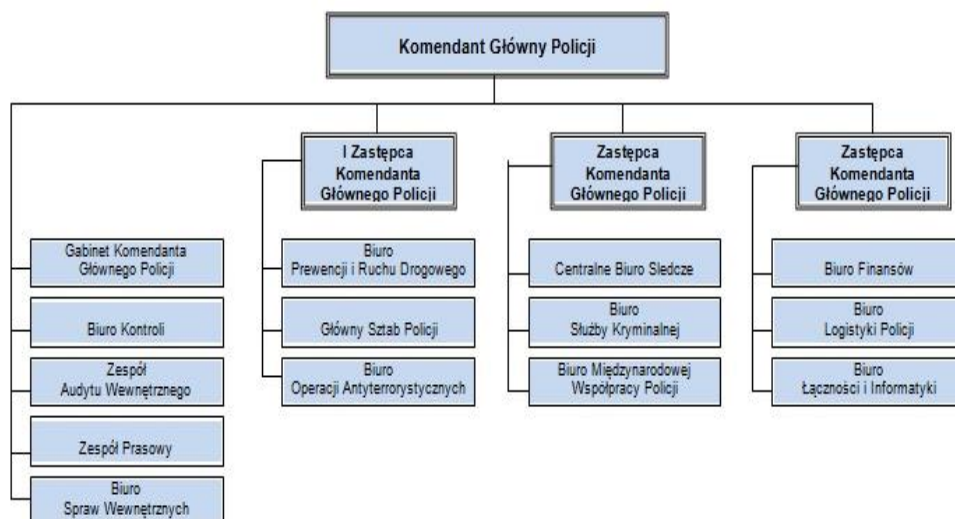
W przypadku Wydziału Prezydialnego te funkcje miały charakter raczej pośredni. Warto wskazać, że w kompetencjach Wydziału pozostawało zapewnianie obsługi organizacyjnej przedsięwzięć (narady, uroczystości) z udziałem Komendanta Głównego Policji i jego zastępców, a także przedsięwzięć objętych honorowym patronatem Komendanta Głównego Policji, w tym imprez i zawodów sportowych niebędących formą doskonalenia zawodowego, a także koordynowanie, organizowanie i nadzór nad zgodnością z ceremoniałem Policji przedsięwzięć organizowanych z udziałem Komendanta Głównego Policji, I Zastępcy Komendanta Głównego Policji i Zastępców Komendanta Głównego Policji. Tutaj dokonywano także opracowywania materiałów informacyjnych oraz wystąpień okolicznościowych dla Komendanta Głównego Policji oraz jego zastępców. Nie bez znaczenia jest też to, że odpowiadała ona za prowadzenie korespondencji okolicznościowej wskazanych powyżej podmiotów.

Jak już wskazano, redakcja czasopisma „Policja 997” miała status wydziału. Jego głównym zadaniem było wydawanie czasopisma³⁸⁵ i prowadzenie jego strony internetowej. Dodatkowo pracownicy wydziału byli zobowiązani brać udział w kształtowaniu i realizacji polityki informacyjnej Komendanta Głównego Policji. Pojawiały się tu także inne zadania, takie jak: inicjowanie i wspieranie przedsięwzięć informacyjnych oraz promocyjnych realizowanych przez jednostki organizacyjne Policji i komórki organizacyjne KGP, a także wspieranie komunikacji wewnętrznej w Policji.

Obecnie funkcję, strukturę, organizację kierowania oraz zadania komórek organizacyjnych Komendy Głównej Policji zawarte są we właściwym regulaminie³⁸⁶. Strukturę organizacyjną KGP zaprezentowano poniżej.

³⁸⁵ Dla przykładu - KGP wydaje miesięcznik „POLICJA 997” w nakładzie 35 000 egzemplarzy, KG PSP wydaje miesięcznik „Przegląd Pożarniczy” w nakładzie 4000 egzemplarzy, natomiast KGSG kwartalnik „STRAŻ GRANICZNA. MAGAZYN” - w wydaniu elektronicznym. Por. „Społeczny odbiór służb porządku publicznego”, wystąpienie A. Rapackiego, MSWiA, Warszawa, 23-24 kwiecień, 2009.

³⁸⁶ Zarządzenie nr 8 Komendanta Głównego Policji z dnia 15 marca 2013 r. w sprawie regulaminu Komendy Głównej Policji, źródło: <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/struktura-organizacyjn/15645,STRUKTURA-ORGANIZACYJNA-KOMENDY-GLOWNEJ-POLICJI.html>, [dostęp: 10.11.2013].



Rys. 2. Schemat organizacyjny Komendy Głównej Policji w 2013 r.
Załącznik do zarządzenia nr 8 Komendanta Głównego Policji z dnia 15 marca 2013 r.

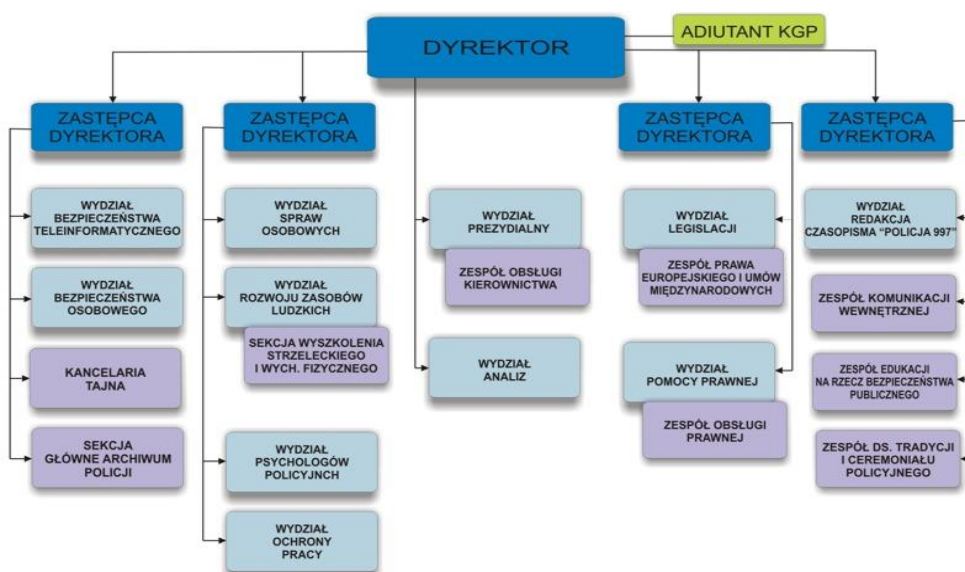
Źródło: <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/struktura-organizacyjn/15645,STRUKTURA-ORGANIZACYJNA-KOMENDY-GLOWNEJ-POLICJI.html>, [dostęp: 10.11.2013].

Jak obecnie w sensie schematu organizacyjnego prezentuje się kwestia usytuowania działań wchodzących w zakres PR? Według rozdziału 2 zarządzenia w składzie KGP obecne są następujące komórki organizacyjne (biura): Centralne Biuro Śledcze, Biuro Służby Kryminalnej, Biuro Spraw Wewnętrznych, Biuro Międzynarodowej Współpracy Policji, Biuro Prewencji i Ruchu Drogowego, Główny Sztab Policji, Biuro Operacji Antyterrorystycznych, Gabinet Komendanta Głównego Policji, Biuro Finansów, Biuro Logistyki Policji, Biuro Łączności i Informatyki, Biuro Kontroli, Zespół Audytu Wewnętrznego oraz Zespół Prasowy.

Zadania z zakresu PR są obecne w właściwościach działań większości biur, niemniej występują one na obrzeżach ich faktycznej aktywności. Stąd też dla przykładu Biuro Międzynarodowej Współpracy Policji realizuje zadania, takie jak „opracowywanie opinii i ocen efektów zaangażowania Policji na forum międzynarodowym” (§ 18.2 p. 4)).

Wedle zarządzenia Gabinet Komendanta Głównego Policji realizuje zadania umożliwiające Komendantowi Głównemu Policji zarządzanie instytucją oraz kierowanie KGP poprzez zapewnienie warunków do zarządzania organizacją oraz jej zasobami ludzkimi, ochrony informacji niejawnych danych osobowych oraz obsługę prawną (§22.1). Stąd też istnieje szereg szczegółowych zadań tego biura (§22.1) związanych właśnie z obsługą prawną, ale także szeroko rozumianą obsługą zasobów kadrowych Policji niemniej w tym miejscu skoncentrujemy się na tych, które w sposób bezpośredni lub pośredni wiążą się z kreowaniem wizerunku. Są to:

- organizowanie i przeprowadzania badań opinii publicznej oraz określanie priorytetów badań naukowych i prac rozwojowych na potrzeby Komendanta Głównego Policji;
- kształtowanie rozwiązań usprawniających komunikację wewnętrzną Policji, oraz kształtowanie wizerunku Policji, w tym wydawanie czasopisma „Policja 997”;
- upowszechnianie w jednostkach organizacyjnych Policji ceremoniału policyjnego oraz musztry w Policji;
- prowadzenie działań edukacyjnych na rzecz bezpieczeństwa publicznego, w tym realizowanie programu „Profilaktyka a Ty”;
- upowszechnianie historii i tradycji Policji, w tym nadzór nad zbiorami historycznymi KGP;
- koordynowanie, organizowanie i obsługa wizyt oraz spotkań krajowych Komendanta Głównego Policji i jego zastępców.
- gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie, i udostępnianie zasobu archiwalnego;
- wydawanie elektronicznej formy Dziennika Urzędowego KGP.



Rys. 3. Schemat organizacyjny Gabinetu Komendanta Głównego Policji (2013)

Źródło: <http://www.policja.pl/pol/kgp/gabinet-komendanta-glo/struktura/2404,Struktura.html>

Jeśli chodzi o PR zewnętrzny i media relations, to te kwestie zostały usytuowane wśród zadań Zespołu Prasowego. W świetle zarządzenia Zespół Prasowy (§28.1) realizuje zadania wynikające z polityki informacyjnej Komendanta Głównego Policji oraz przepisów prawa prasowego. Jego główne zadania to (§28.2):

1. Projektowanie założeń zasad polityki informacyjnej Komendanta Głównego Policji.

2. Informowanie środków masowego przekazu o działaniach podejmowanych przez Komendanta Głównego Policji, inicjatywach i przedsięwzięciach realizowanych przez biura, problemach i zagadnieniach dotyczących funkcjonowania Policji.
3. Koordynowanie dostępu do informacji publicznej KGP, w tym z zakresu objętego przepisami prawa prasowego oraz prowadzenie strony podmiotowej Komendanta Głównego Policji w Biuletynie Informacji Publicznej.
4. Uczestniczenie w kształtowaniu koncepcji działań informacyjnych na terenie kraju, dotyczących przedsięwzięć jednostek organizacyjnych Policji zmierzających do rozwiązywania istotnych problemów w zakresie zjawisk patologii społecznej, zjawisk kryminogennych oraz działań profilaktycznych i kontaktów ze społeczeństwem.
5. Udzielanie pomocy merytorycznej jednostkom organizacyjnym oraz biurom KGP w kontaktach ze środkami masowego przekazu oraz jej koordynowanie.
6. Obsługa prasowo-informacyjna zdarzeń o znaczeniu ogólnopolskim we współpracy z rzecznikami prasowymi komend wojewódzkich (Stołecznego) Policji oraz oficerami prasowymi komend powiatowych (miejskich, rejonowych) Policji.
7. Udzielanie odpowiedzi na krytykę prasową kierowaną pod adresem Komendanta Głównego Policji i jego zastępców oraz biur KGP.
8. Opiniowanie przedsięwzięć informacyjnych, publicystycznych i promocyjnym o zasięgu ogólnopolskim, inicjowanych i podejmowanych przez jednostki organizacyjne Policji.
9. Prowadzenie strony internetowej Policja.pl.
10. Monitorowanie i analizowanie informacji prezentowanych w środkach masowego przekazu w celu uzyskania danych niezbędnych do kształtowania polityki informacyjnej Komendanta Głównego Policji.

Zmierzając, zatem do krótkiego podsumowania musimy podkreślić zogniskowanie zadań z zakresu media relations w Zespole Prasowym. Warto jednak podkreślić, że realizuje on swoje funkcje w kontekście stanowiska Komendanta Głównego Policji oraz KGP. Na niższych poziomach strukturalnych (komendy wojewódzkie Policji) występują koherentne rozwiązania. Natomiast zdecydowana większość kwestii związanych z PR wewnętrznym sytuuje się w Gabinetach Komendanta Głównego Policji. Zwraca uwagę koherencja tych działań z działaniami związanymi z polityką kadrową oraz zarządzaniem substratem osobowym.

ROZDZIAŁ 7.

PRAKTYCZNE ASPEKTY

POLICYJNEGO PR

7.1. Regulacje określające zasady prowadzenia media relations Policji

Do roku 2007 kwestię prowadzenia media relations Policji reguluje Zarządzenie nr 13 Komendanta Głównego Policji z dnia 25 września 2000 r. w sprawie metod i form działalności prasowo - informacyjnej w Policji. Wskazywano nim, że *Policja prowadzi działalność prasowo-informacyjną, która jest jedną z form realizacji jej ustawowych zadań (§1.1)*, czyniąc to celem realizowania konstytucyjnego prawa swobodnego dostępu do informacji, zapewniania warunków do społecznej kontroli nad działalnością Policji, kształtowania wizerunku Policji oraz wykonywania innych ustawowych zadań Policji, przy pomocy środków masowego przekazu. Aktywność ta jest prowadzona przez Komendanta Głównego Policji, komendantów wojewódzkich Policji oraz komendantów powiatowych (miejskich) Policji (§2.). Równocześnie ci przełożeni są odpowiedzialni za działalność prasowo-informacyjną. Jest ona realizowana za pośrednictwem korpusu rzeczników prasowych i oficerów prasowych podlegających bezpośrednio właściwym komendantom (§3.2), czyli: rzecznika prasowego KGP, rzeczników prasowych komendantów wojewódzkich Policji, zaś na szczeblu lokalnym - oficerów prasowych. Tego typu działalność może być też realizowana przez innych policjantów i pracowników policji przygotowanych i upoważnionych do udzielania informacji. (§3.1).

W świetle zarządzenia (§4.1.) Rzecznik prasowy Komendanta Głównego Policji, działając przy pomocy podległego mu zespołu prasowego, koordynuje działalność prasowo-informacyjną prowadzoną w Policji, a w szczególności:

- informuje środki masowego przekazu o działaniach podejmowanych przez Komendanta Głównego Policji;
- informuje środki masowego przekazu o inicjatywach i przedsięwzięciach realizowanych przez komórki organizacyjne Komendy Głównej Policji;
- udziela informacji środkom masowego przekazu w zakresie zgłaszanych pytań, problemów i zagadnień dotyczących funkcjonowania Policji;
- koordynuje i udziela pomocy merytorycznej w przekazywaniu informacji środkom masowego przekazu przez komórki organizacyjne Komendy Głównej Policji;

- pomaga merytorycznie rzecznikom komendanta wojewódzkiego i oficerom prasowym w komendach powiatowych (miejskich) w przekazywaniu informacji środkom masowego przekazu o zasięgu ogólnopolskim;
- udziela odpowiedzi na krytykę prasową skierowaną pod adresem Komendanta Głównego Policji i komórek organizacyjnych Komendy Głównej Policji;
- uczestniczy w organizacji szkolenia w zakresie kontaktów policjantów ze środkami masowego przekazu;
- uczestniczy w kształtowaniu strategii i koncepcji działań informacyjnych na terenie całego kraju, dotyczących przedsięwzięć podejmowanych przez Policję w celu rozwiązywania najważniejszych problemów w zakresie patologii społecznej, zjawisk kryminogennych, profilaktyki i kontaktów ze społeczeństwem;
- opiniuje przedsięwzięcia informacyjne, publicystyczne i promocyjne o zasięgu ogólnopolskim, których realizację planują jednostki Policji na terenie kraju;
- opiniuje scenariusze przedsięwzięć artystycznych, których producenci zwracają się do Policji o udzielenie pomocy w ich realizacji, a pomoc ta wykracza poza ustawowe obowiązki Policji.

Na szczeblu województwa relacje medialne pozostają w gestii wykonawczej rzeczników prasowych odpowiednich komendantów. Podobnie jak ma to miejsce na poziomie kraju rzecznicy działają przy pomocy podległych im zespołów prasowych.

W świetle zarządzenia rzecznik prasowy komendanta wojewódzkiego Policji koordynuje działalność prasowo-informacyjną prowadzoną na terenie województw, a w szczególności (§ 5. 1):

- informuje środki masowego przekazu o działaniach podejmowanych przez komendanta wojewódzkiego Policji,
- informuje środki masowego przekazu o inicjatywach i przedsięwzięciach realizowanych przez komórki organizacyjne komendy wojewódzkiej Policji;
- udziela informacji środkom masowego przekazu w zakresie zgłaszanych pytań, problemów i zagadnień dotyczących funkcjonowania Policji;
- koordynuje i udziela pomocy merytorycznej w przekazywaniu informacji środkom masowego przekazu przez komórki organizacyjne komendy wojewódzkiej Policji,
- pomaga merytorycznie oficerom prasowym w komendach powiatowych (miejskich) w przekazywaniu informacji środkom masowego przekazu;

- udziela odpowiedzi na krytykę prasową skierowaną pod adresem komendanta wojewódzkiego Policji i komórek organizacyjnych komendy wojewódzkiej Policji;
- uczestniczy w organizacji szkolenia z zakresu kontaktów policjantów ze środkami masowego przekazu,
- uczestniczy w kształtowaniu strategii i koncepcji działań informacyjnych na terenie województwa, dotyczących przedsięwzięć podejmowanych przez Policję w celu rozwiązywania najważniejszych problemów w zakresie patologii społecznej, zjawisk kryminogennych, profilaktyki i kontaktów ze społeczeństwem;
- informuje o działaniach terenowych komórek organizacyjnych Komendy Głównej Policji, udzielanie takich informacji wymaga każdorazowo zgody rzecznika prasowego Komendanta Głównego Policji;
- opiniuje przedsięwzięcia informacyjne, publicystyczne i promocyjne o zasięgu regionalnym, których realizację planują jednostki Policji na terenie województwa.

Jak już wskazano, na szczeblu lokalnym osobami realizującymi działalność prasowo – informacyjną są oficerowie prasowi. W świetle zarządzenia (§ 6. 1.) w szczególności zajmują się oni:

- informowaniem krajowych środków masowego przekazu o działaniach podejmowanych przez komendanta powiatowego (miejskiego) Policji;
- informowaniem krajowych środków masowego przekazu o przedsięwzięciach realizowanych przez komórki organizacyjne komendy powiatowej (miejskiej) Policji;
- udzielaniem informacji krajowym środkom masowego przekazu w zakresie zgłaszanych pytań, problemów i zagadnień dotyczących funkcjonowania Policji na terenie powiatu (miasta);
- po uzgodnieniu z rzecznikiem komendy wojewódzkiej Policji udzielaniem odpowiedzi na krytykę prasową skierowaną pod adresem komendanta powiatowego (miejskiego) Policji i komórek organizacyjnych komendy powiatowej (miejskiej) Policji;
- koordynowaniem i udzielaniem pomocy merytorycznej w przekazywaniu informacji środkom masowego przekazu przez komórki organizacyjne komendy powiatowej (miejskiej) Policji;
- organizowaniem szkolenia z zakresu kontaktów policjantów ze środkami masowego przekazu;
- uczestnictwem w kształtowaniu strategii i koncepcji działań informacyjnych na terenie powiatu (miasta), dotyczących przedsięwzięć podejmowanych przez Policję w celu rozwiązywania najważniejszych

problemów w zakresie patologii społecznej, zjawisk kryminogennych, profilaktyki i kontaktów ze społeczeństwem.

Zarówno we właściwych komendach jak i w komisariatach Policji (...) *informacji, w zakresie swoich kompetencji mogą udzielać również policjanci i pracownicy Policji przygotowani i upoważnieni do tego jednorazowo, okresowo lub na stałe przez właściwych komendantów*(§7.).

Natomiast w obrębie swoich kompetencji, przebywający bezpośrednio na miejscu wykonywania czynności funkcjonariusz Policji udziela dziennikarzom informacji na temat danego zdarzenia, niemniej ma to miejsce na ich wyraźne żądanie i po okazaniu przez dziennikarza legitymacji prasowej. Jeśli natomiast na miejscu wykonywania czynności znajduje się kilku funkcjonariuszy, to informacji udziela osoba kierująca działaniami, lub ktoś przez tę osobę wyznaczony. Dodatkowo informacje udzielane przez funkcjonariusza stanowią jedynie ogólny opis zdarzenia, mało tego – nie pozwalają na sformułowanie sądów o winie uczestników zdarzenia albo też na identyfikację jego uczestników. (§8). W sytuacji *zainteresowania środków masowego przekazu na miejscu zdarzenia powinien znajdować się rzecznik prasowy komendanta wojewódzkiego Policji, oficer prasowy komendy powiatowej (miejskiej) lub inny policjant przygotowany i upoważniony do kontaktowania się z prasą* (§9.2.). Natomiast przy zabezpieczeniu przez Policję zgromadzeń oraz imprez masowych o podwyższonym ryzyku w stałym kontakcie ze środkami masowego przekazu powinien pozostawać rzecznik prasowy komendanta wojewódzkiego Policji, oficer prasowy komendy powiatowej (miejskiej) lub inny policjant przygotowany i upoważniony do tego przez właściwego komendanta (§9.2.). Nie zawsze ma miejsce sytuacja, której dziennikarze są zainteresowani tylko informacją rzecznika lub też upoważnionej osoby. Niekiedy interesujące jest dla nich miejsce wykonywania czynności przez Policję. W przypadku, kiedy dziennikarz chce zbierając informacje, nagrywać dźwięk, czy też fotografować lub filmować miejsce wykonywania czynności Policji z terenu ogólnie dostępnego nie jest wymagana żadna zgoda ze strony formacji i jej służb prasowych (§10.2). Inaczej jest jednak w przypadku zainteresowania przedstawiciela świata mediów dostępem do miejsca wykonywania czynności funkcjonariuszy - tu zgodę może wyrazić dowodzący działaniami policyjnymi (§10.1.).

Obecnie formy i metody prowadzenia działalności prasowo-informacyjnej w Policji określa Zarządzenie nr 1204 Komendanta Głównego Policji z dnia 12 listopada 2007 r. w sprawie form i metod działalności prasowo-informacyjnej w Policji i środkom masowego przekazu. Otóż działalność prasowo-informacyjna w Policji jest prowadzona w zakresie odpowiedniej właściwości przez Komendanta Głównego Policji, komendantów wojewódzkich, Komendanta Stołecznego, a także przez komendantów powiatowych (miejskich i rejonowych) (§2 ust.1). Tego typu działalność na szczeblu kraju oraz województwa jest wykonywana za po-

średnictwem rzeczników prasowych, natomiast na niższym szczeblu przez oficerów prasowych, a także przez innych funkcjonariuszy i pracowników Policji upoważnionych do udzielania informacji (ust 2). Zarządzenie wskazuje (§ 3) pulę działań szczegółowych rzecznika prasowego Komendanta Głównego Policji w zakresie wykonywania działalności prasowo-informacyjnej. Są to:

- informowanie środków masowego przekazu o działaniach podejmowanych przez Komendanta Głównego Policji;
- informowanie środków masowego przekazu o inicjatywach i przedsięwzięciach realizowanych przez komórki organizacyjne Komendy Głównej Policji, w szczególności poprzez przygotowywanie oraz przekazywanie komunikatów prasowych, materiałów fotograficznych, filmowych i dźwiękowych oraz poprzez zamieszczanie przygotowanych materiałów na policyjnych stronach internetowych;
- udzielanie środkom masowego przekazu informacji o problemach i zagadnieniach, dotyczących funkcjonowania Policji oraz odpowiedzi na zgłaszane pytania;
- koordynowanie i udzielanie pomocy merytorycznej w przekazywaniu informacji środkom masowego przekazu przez komórki organizacyjne Komendy Głównej Policji i inne jednostki Policji;
- obsługę prasowo-informacyjną zdarzeń mających charakter ogólnopolski, we współpracy z rzecznikami prasowymi komendantów wojewódzkich Policji, rzecznikiem prasowym Komendanta Stołecznego Policji oraz oficerami prasowymi w komendach powiatowych (miejskich, rejonowych) Policji;
- udzielanie odpowiedzi na krytykę prasową, której poddany jest Komendant Główny Policji i komórki organizacyjne Komendy Głównej Policji;
- udział w szkoleniach z zakresu kontaktów funkcjonariuszy Policji ze środkami masowego przekazu prowadzonych przez komórki organizacyjne właściwe w sprawach szkolenia;
- współuczestniczenie w kształtowaniu strategii i koncepcji działań informacyjnych na terenie kraju, dotyczących przedsięwzięć podejmowanych przez Policję w celu rozwiązywania najważniejszych problemów w zakresie patologii społecznej, zjawisk kryminogennych oraz profilaktyki i kontaktów ze społeczeństwem;
- bieżącą analizę pracy rzeczników prasowych komendantów wojewódzkich Policji oraz rzecznika prasowego Komendanta Stołecznego Policji;
- opiniowanie przedsięwzięć informacyjnych, publicystycznych i promocyjnych o zasięgu ogólnopolskim, których realizację planują jednostki Policji na terenie kraju;

- opiniowanie scenariuszy przedsięwzięć artystycznych, których producenci zwracają się do Policji o udzielenie pomocy w ich realizacji, a pomoc ta wykracza poza ustawowe obowiązki Policji; udzielenie takiej pomocy może nastąpić tylko po uzyskaniu przez właściwego terytorialnie komendanta wojewódzkiego Policji lub Komendanta Stołecznego Policji pozytywnej opinii rzecznika prasowego Komendanta Głównego Policji.

Na szczeblu wojewódzkim Zarządzenie reguluje (§4) też pracę rzeczników prasowych komendantów wojewódzkich (w tym Komendanta Stołecznego Policji). Są to:

- 1) Informowanie środków masowego przekazu o działaniach podejmowanych przez komendantów wojewódzkich Policji lub Komendanta Stołecznego Policji.
- 2) Informowanie środków masowego przekazu o inicjatywach i przedsięwzięciach realizowanych przez komórki organizacyjne odpowiednich komend wojewódzkich Policji lub Komendy Stołecznej Policji oraz podległe im jednostki, w szczególności poprzez przygotowywanie oraz przekazywanie komunikatów prasowych, materiałów fotograficznych, filmowych i dźwiękowych oraz poprzez zamieszczanie przygotowanych materiałów na policyjnych stronach internetowych.
- 3) Udzielanie środkom masowego przekazu informacji o problemach i zagadnieniach, dotyczących funkcjonariuszy i pracowników Policji, komórek organizacyjnych komend wojewódzkich Policji lub Komendy Stołecznej Policji oraz podległych im jednostek oraz udzielanie odpowiedzi na zgłaszane pytania;
- 4) Koordynowanie i udzielanie pomocy merytorycznej w przekazywaniu informacji środkom masowego przekazu przez komórki organizacyjne komend wojewódzkich Policji lub Komendy Stołecznej Policji i jednostek im podległych.
- 5) Obsługę prasowo-informacyjną zdarzeń mających charakter regionalny, we współpracy z oficerami prasowymi w komendach powiatowych (miejskich, rejonowych) Policji.
- 6) Udzielanie odpowiedzi na krytykę prasową, której poddani są komendanci wojewódzcy Policji, Komendant Stołeczny Policji, komórki organizacyjne komend wojewódzkich Policji lub Komendy Stołecznej Policji oraz podległe im jednostki.
- 7) Udział w szkoleniach w zakresie kontaktów funkcjonariuszy i pracowników Policji ze środkami masowego przekazu prowadzonych przez komórki organizacyjne właściwe w sprawach szkolenia;
- 8) Współuczestniczenie w kształtowaniu strategii i koncepcji działań informacyjnych na obszarze terytorialnego działania właściwych komendantów, dotyczących przedsięwzięć podejmowanych przez Policję w celu rozwiązywania najważniejszych problemów w zakresie patologii społecznej, zjawisk kryminogennych, profi-laktyki i kontaktów ze społeczeństwem.

9) Informowanie o działaniach terenowych komórek organizacyjnych Komendy Głównej Policji; udzielanie takich informacji wymaga każdorazowo zgody rzeczownika prasowego Komendanta Głównego Policji.

10) Opiniowanie przedsięwzięć informacyjnych, publicystycznych i promocyjnych o zasięgu regionalnym, których realizację planują jednostki Policji na terenie województwa. Jak już wskazano, na szczeblu lokalnym osobami odpowiedzialnymi za wykonywanie działalności prasowo-informacyjnej są oficerowie prasowi. Swoje zadania w tym zakresie realizują oni poprzez następujące instrumentarium (§ 5):

1) Informowanie środków masowego przekazu o działaniach podejmowanych przez komendanta powiatowego (miejskiego, rejonowego) Policji.

2) Informowanie regionalnych środków masowego przekazu o przedsięwzięciach realizowanych przez komórki organizacyjne komendy powiatowej (miejskiej, rejonowej) Policji oraz przez podległe jej jednostki, również poprzez przygotowywanie oraz przekazywanie - w porozumieniu z właściwym terytorialnie rzecznikiem prasowym komendanta wojewódzkiego Policji lub rzecznikiem prasowym Komendanta Stołecznego Policji - komunikatów prasowych, materiałów fotograficznych, filmowych i dźwiękowych oraz poprzez zamieszczanie przygotowanych materiałów na właściwych policyjnych stronach internetowych.

3) Udzielanie ogólnopolskim oraz zagranicznym środkom masowego przekazu informacji o problemach i zagadnieniach dotyczących funkcjonowania Policji na terenie powiatu (miasta); zakres i forma udzielania takich informacji wymaga każdorazowo akceptacji właściwego terytorialnie rzecznika prasowego komendanta wojewódzkiego Policji lub rzecznika prasowego Komendanta Stołecznego Policji.

4) Udzielanie odpowiedzi na zgłaszane pytania.

5) Po uzgodnieniu z właściwym terytorialnie rzecznikiem komendanta wojewódzkiego Policji lub rzecznikiem prasowym Komendanta Stołecznego Policji udzielanie odpowiedzi na krytykę prasową, której poddany jest komendant powiatowy (miejski, rejonowy) Policji, komórki organizacyjne komendy powiatowej (miejskiej, rejonowej) Policji oraz podległe jej jednostki.

6) Koordynowanie i udzielanie pomocy merytorycznej w przekazywaniu informacji środkom masowego przekazu przez komórki organizacyjne komendy powiatowej (miejskiej, rejonowej) Policji oraz podległe jej jednostki.

7) Udział w szkoleniach z zakresu kontaktów funkcjonariuszy i pracowników Policji ze środkami masowego przekazu.

8) Współuczestniczenie w kształtowaniu strategii i koncepcji działań informacyjnych na terenie powiatu (miasta), dotyczących przedsięwzięć podejmowanych przez Policję w celu rozwiązywania najważniejszych problemów w zakresie patologii społecznej, zjawisk kryminogennych, profilaktyki i kontaktów ze społeczeństwem.

Wskazane powyżej rozwiązania nie ograniczają puli funkcjonariuszy mogących uczestniczyć w realizacji działalności prasowo-informacyjnej do kilkuset osób, gdyż informacje na temat działań Policji mogą być udzielane także przez innych funkcjonariuszy i pracowników Policji. Niemniej jak się wskazuje istotne jest tu zarówno to, aby ich wypowiedzi miały miejsce w granicach ich kompetencji, dodatkowo, aby byli to interlokutorzy *przygotowani i upoważnieni do tego jednorazowo lub czasowo przez właściwego rzecznika prasowego w uzgodnionym z nim zakresie*. (§6). Wskazane powyżej sytuacje kojarzą nam się raczej z zaplanowanymi wcześniej spotkaniami z mediami, przygotowaniem złożonego materiału dziennikarskiego, zasięgnięciem specjalistycznej opinii. Niemniej w codziennej służbie mają także miejsce sytuacje, które mogą być atrakcyjne dla dziennikarzy, w przypadku, których czas będzie odbywał kluczową rolę. Jeśli dana sytuacja nabiera charakteru medialnego, co oznacza zainteresowanie mediów (§ 8) powinien na miejscu znajdować się właściwy rzecznik prasowy lub oficer prasowy.

Zarządzenie wskazuje, iż *Bezpośrednio na miejscu wykonywania czynności funkcjonariusz Policji udziela dziennikarzom informacji na ich wyraźne żądanie i po okazaniu przez nich legitymacji prasowej*. (§7 ust.1), przy czym w sytuacji, w której na miejscu znajduje się kilku policjantów ta informacja jest udzielana przez osobę kierującą działaniami albo też wyznaczoną przez tą osobę. (ust.2). Udzielane tego typu informacje mają z założenia charakter ograniczony, gdyż (...) *powinny stanowić jedynie ogólny opis zadania, które wykonuje funkcjonariusz i nie mogą zawierać danych, które posłużyłyby do formułowania sądów o winie uczestników zdarzenia lub do identyfikacji osób uczestniczących w zdarzeniu*. (ust.3).

Istnieje szereg sytuacji które stanowią dla mediów zapowiedź atrakcyjnych newsów. W przypadku prasy, ale także relacji telewizyjnej kluczowego znaczenia nabiera nie tylko wiedza o jakimś wydarzeniu, ale przede wszystkim obraz. Taką sytuację uwzględniono w zarządzeniu wskazując, że dowodzący działaniami policyjnymi może, po ustaleniu z rzecznikiem lub oficerem prasowym wyrazić zgodę na dostęp dziennikarzy do miejsca wykonywania czynności w pełnym lub ograniczonym zakresie (§9, ust.1.). Tego typu zgoda nie jest wymagana w sytuacji, kiedy dziennikarz zbiera materiały z miejsca wykonywania czynności na terenie ogólnodostępnym.

7.2. Praktyka pracy rzecznika

W literaturze przedmiotu oraz w badaniach empirycznych pojawia się niejednokrotnie kwestia komunikowania instytucji bezpieczeństwa i osób, które w tym procesie odgrywają kluczową rolę. Sięgnijmy po jedną z wypowiedzi, otóż *Rzecznicy służb mundurowych swoją rolę widzą przede wszystkim w przekazywaniu rzetelnej i uczciwej informacji. Mówią o kreowaniu wizerunku reprezentowa-*

nych instytucji praktycznie głównie przez uczciwe informowanie o tym jak pracują. Pytani o zmiany w podejściu oficerów i policjantów do kwestii informowania odpowiadają, że są bardziej otwarci, często lepiej przygotowani do kontaktów z mediami, ale jednocześnie podkreślają, że zmiany to proces, a on zawsze potrzebuje czasu³⁸⁷. Zawraca uwagę profesjonalizm rzeczników prasowych instytucji bezpieczeństwa, czego wskaźnikiem obiektywnym mogą być ukończone studia, studia podyplomowe, specjalizacje, a także staż pracy. *Nie brakuje im wiedzy teoretycznej dotyczącej technik i narzędzi public relations. W swojej pracy korzystają z tych samych rozwiązań, co ich cywilni odpowiednich. Centra informacyjne opisywanych instytucji mają prężnie funkcjonujące działy analiz*³⁸⁸.

W okresie II RP, do którego to periodu bardzo chętnie sięga dzisiejsza Policja nie istniały uregulowania odnoszące się do prowadzenia działalności prasowo-informacyjnej. Publikowane w ówczesnej prasie informacje o przestępstwach oraz wykroczeniach naprzeciwko porządkowi publicznemu pochodziły przede wszystkim z jednostek samej Policji Państwowej. Były one jednak podawane anonimowo, jeśli jednak zachodziła taka potrzeba opatrzano je nazwiskiem (i tytułem w przypadku jego posiadania) komendanta jednostki Policji Państwowej. Natomiast oficjalne wystąpienia do redakcji miały zawsze charakter oficjalny: przygotowywano określony dokument i po „zadziennikowaniu” przesyłano adresatom drogą pocztową lub przy wykorzystaniu gońca. W drobniejszych sprawach wraz z rozwojem telefonu i upowszechnianiem się tego typu formy kontaktu komunikowano się telefonicznie³⁸⁹. W sytuacji, w której nie ma jeszcze rzeczników prasowych, ba – termin na kanwie publicznej jeszcze nie funkcjonuje, pojawiają się pierwsze inicjatywy, które będziemy identyfikować jako odpowiednik dzisiejszych media relations. W maju 1925 roku w komendzie Policji Państwowej miasta stołecznego Warszawy dochodzi do konferencji prasowej przedstawicieli resortu spraw wewnętrznych (oraz pracowników Wydziału Prasowego MSW) oraz Komendy Głównej Policji Państwowej z dziennikarzami warszawskiej prasy. Celem konferencji było ukazanie zagrożeń dla miasta i jego mieszkańców, a także zadań jakie w tym kontekście stoją przed służbami policyjnymi. *Mówiono szczerze i bez owijania w bawełnę, apelując do ludzi pióra, aby nie gonili wyłącznie za sensacją, lecz skupili się również na prewencji, ostrzegając przed zjawiskami sprzyjającymi przestępstwom. Do takich zaliczył komendant Marian Borzęcki alkoholizm, bezrobocie, powszechną nędzę, bezrobocie, prostytutkę i w ogólnie niską świadomość społeczną będącą spuścizną po latach niewoli*³⁹⁰.

³⁸⁷ S. Narębska, *Public Relations w Policji. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2009, s. 22.

³⁸⁸ *Ibidem*, s. 22.

³⁸⁹ J. Paciorkowski, *Rzecznicy w stylu retro*, „Policja 997”, 5/2013, s. 30-31.

³⁹⁰ *Ibidem*, s. 30.

Wiele mówiące są relacje prasowe ukazujące się po tej konferencji. Otóż „Echo Warszawskie” wskazuje na cenną inicjatywę i doniosłość pierwszej konferencji tego typu, wyraża też nadzieję, że nie będzie ona ostatnią. Natomiast „Rzeczpospolita” pisze coś, co przewijało się już w niejednej z definicji czy quasi-definicji prowadzenia public relations. *Takie konferencje winny się odbywać częściej. Chwalebna jest niechęć naszej Policji Państwowej do cienia nawet autoreklamy, ale wszak tutaj nie o autoreklamę chodzi, lecz o ścisły kontakt między społeczeństwem a policją, kontakt, który wyeliminowałby drobne zatargi i nieporozumienia*³⁹¹.

30 stycznia 1926 roku ukazuje się Reskrypt nr B. P. 47/26, akt podpisany przez Ministra Spraw Wewnętrznych Cyryła Ratajskiego, dotyczący zasad współpracy Policji Państwowej z prasą. Akt ten będzie obowiązywać przez cały okres XX-lecia międzywojennego. Generalnie będzie on pozwalać komendantowi głównemu Policji, a także komendantom wojewódzkim na kontakty z przedstawicielami świata prasy, a także umieszczanie komunikatów i sprostowań odnoszących się m.in. do wyszkolenia funkcjonariuszy, ich uzbrojenia i zaopatrzenia. Wprowadzony system zakładał brak możliwości kontaktów z prasą dla zwykłych funkcjonariuszy, za złamanie tego zakazu groziła odpowiedzialność dyscyplinarna i karna. Natomiast do udzielania zwykłych, rutynowych informacji wyznaczano funkcjonariuszy dysponujących doświadczeniem i umiejętnościami komunikacyjnymi. Tego typu kontakty z mediami miały jednak charakter anonimowy – w sposób personalny wypowiadali się tylko przełożeni (przedstawiciele MSW, wyższe kierownictwo Policji Państwowej, wyżsi oficerowie, komendanci okręgowi).

Okres XX-lecia międzywojennego wiązał się z rozwojem mediów drukowanych, nic więc dziwnego, że dziennikarze poszukiwali informacji, które mogliby zamieszczać. Policja dysponowała takimi informacjami, stąd też bardzo częste prośby dziennikarzy o ich udostępnianie. Doprowadziło to do sytuacji, w której 10 kwietnia 1929 roku w Komendzie Głównej Policji Państwowej utworzono wydzielony Referat Prasowy³⁹².

Imperatywem relacji służb prasowych Policji oraz przedstawicielami świata mediów staje się wzajemne zrozumienie ról, jakie mają do spełnienia zarówno policjanci, jak i środki masowego przekazu. *Jeśli w tym związku partnerskim jedna ze stron uważa, że jest oszukiwana, zdradzana czy wykorzystywana, to współpraca nie jest właściwa* – komentował rolę policyjnych rzeczników Wiesław Ciepeła, praktyk i teoretyk publicznego PR³⁹³. *Ich służba wydaje się lekka, łatwa i przyjemna, przez niektórych w firmie bywa niedoceniana. A to właśnie od nich w dużej*

³⁹¹ *Ibidem*.

³⁹² *Ibidem*, s. 31.

³⁹³ Rozmowa Artura Kowalczyka z Wiesławem Ciepełą, Zarządzanie informacją, „Policja 997, 5/2013, s. 24.

mierze, zależy wizerunek formacji policyjnej. Mowa o służbach prasowych” – czytamy w policyjnym miesięczniku *Policji*³⁹⁴. Policyjni rzecznicy reprezentują nie tylko kierownictwo, ale całą formację. Można to określić jeszcze barwniej: *To jeden z trybików w precyzyjnym zegarku, jakim jest Policja*³⁹⁵. Poprzez przekazy medialne formacja buduje swój wizerunek w społeczeństwie, pokazuje swoją pracę, a także wzmacnia (lub obniża) poczucie bezpieczeństwa wśród obywateli. W materiale prasowym czytamy o głównych zadaniach policyjnych rzeczników. Otóż dostarczają oni mediom serwisy informacyjne swoich jednostek, ale także komunikaty dotyczące osób zaginionych i poszukiwanych przestępców. Do ich zadań należy także monitoring mediów³⁹⁶. Oczywiście jak już wskazywano (por.) w przypadku Komendy Głównej Policji czy też komend regionalnych trudno jest mówić o samodzielnym wykonywaniu wszystkich zadań, gdyż rzecznicy funkcjonują w obrębie określonych wydziałów/biur/zespołów.

Rzecznicy prowadzą strony internetowe swoich komend publikując na nich istotne i ważne informacje. Co jednak istotne są oni „twarzami” poszczególnych komendantów, mają przekazywać mediom, a za ich pośrednictwem społeczeństwu jego punkt widzenia, koncepcje i założenia, kierunki działania. Ważny jest także aspekt związany z tzw. sprzężeniem zwrotnym, czyli przekazywanie kierownictwu informacji ze świata zewnętrznego. Cieniem tej profesji jest reagowanie na krytykę mediów, tłumaczenie wszelkich działań Policji, które spotkały się z krytyką prasową, opracowywanie sprostowań oraz reagowanie na krytykę prasową. Rzecznicy pełnią rolę zarówno osób przekazujących informacje „od społeczeństwa do kierownictwa Policji” jak i „od Policji do mediów”. Aby jednak wykonać to drugie działanie muszą otrzymać elementarne informacje od policjantów prowadzących sprawę, następnie zaś zadecydować czy dana sprawa zainteresuje media, a także zachować tajemnicę służbową oraz nie zaszkodzić śledztwu ani osobom w nim biorącym udział. Praca rzecznika wiąże się z imperatywem dostępności, profesjonalizmu, opanowania, przygotowania. Praca taka wymaga opanowania nowych technologii, a także akceptacji dla faktu, że dziennikarze dzwonią zarówno w dni wolne i święta, jak i o bardzo różnych porach. Legitymujący faktyczny wymiar pracy rzeczników prasowych Policji mają wypowiedzi zamieszczone w materiale, odnoszące się do ich faktycznej pracy. *Bez rzeczników policyjnych dziennikarze piszący na temat przestępczości byłiby ślepi i głusi, a do tego bezradni jak dzieci* – mówi Piotr Pytlakowski z tygodnika „Polityka”. Artykuł rozprawia się z kwestią traktowania rzeczników przez niektórych policjantów, jako osób których praca jest „łatwa, lekka, przyjemna”. Jakie argumenty tu się pojawiają?

³⁹⁴ A. Kowalczyk, *Głos Policji*, „Policja 997”, 5/2013, s. 20.

³⁹⁵ Rozmowa Artura Kowalczyka z Wiesławem Ciepielą, Zarządzanie informacją, „Policja 997”, 5/2013, s. 24.

³⁹⁶ A. Kowalczyk, *Głos Policji*..., *op. cit.*

Poza ową pracą przez 24 godziny na dobę i ciągłą dyspozycyjnością ważna jest także odpowiedzialność za każde słowo, imperatyw perfekcyjnego przygotowania się oraz autokontroli. Ale nie tylko. *Jak mówią przedstawiciele służb prasowych, policjanci z innych pionów, którzy rzecznika widzą przez kilka sekund w telewizji, są często przekonani, że ich praca zaczyna się i kończy na występie przed kamerą, nie zdając sobie sprawy ilu przygotowań owo nagranie wymagało, ile czasu zajęło zapoznanie się z np. obszernym materiałem procesowym. Od tego zależy rzetelność przekazywanej informacji*³⁹⁷. Stąd też wysokie i bardzo różnorodne wymagania stawiane rzecznikom obejmujące zarówno poprawne operowanie polszczyzną jak i unikanie policyjnego oraz prawniczego żargonu. Poza wskazaną powyżej dyspozycyjnością oraz odpornością na stres to także odpowiednie przygotowanie teoretyczne i praktyczne³⁹⁸.

7.3. „Codzienne” PR Policji. Wybrane przykłady w świetle publikacji miesięcznika „Policja 997”

Istnieje wiele sposobów nakreślenia polityki wizerunkowej oraz komunikacyjnej Policji. O ile jednak we wcześniejszych fragmentach rozdziału koncentrowano się na kwestiach wynikających z regulacji wewnętrznych, o tyle w tym miejscu próbę nakreślenia wielowątkowości i wielopłaszczyznowości tego typu działań podjęto na bazie materiałów prasowych zamieszczonych w branżowym miesięczniku „Policja 997”.

Zawartość miesięcznika stanowi źródło interesujące z wielu punktów widzenia. Jednym z nich jest z pewnością wieloletnia tradycja pisma, kolejnym – jego docelowy krąg odbiorców, którym są sami funkcjonariusze. Na plan pierwszy wysuwa się usytuowanie redakcji pisma oraz to, że jest to periodyk kreowany przez instytucję. Zaletą takowej lektury jest zbieranie i publikowanie na łamach miesięcznika różnego typu inicjatyw i wydarzeń ważnych z perspektywy samej organizacji jak i jej substratu osobowego. Stąd też dla nas może być to dobre źródło

o tym, jakie inicjatywy i działania: zarówno na szczeblu Komendy Głównej Policji, komend wojewódzkich, miejskich czy powiatowych, ale także poszczególnych funkcjonariuszy miały miejsce właśnie w zakresie całościowego public relations organizacji. Aby zachować większą różnorodność omawianych sytuacji, zdarzeń i przypadków czy inicjatyw sięgnijmy po poszczególne numery pisma³⁹⁹ wybierając losowo trzy z tych, które ukazały się w 2013 roku.

³⁹⁷ *Ibidem*, s. 21.

³⁹⁸ *Ibidem*, s. 22.

³⁹⁹ <http://www.gazeta.policja.pl/>, [dostęp: 20.11.2013].

W styczniowym numerze miesięcznika „Policja 997”⁴⁰⁰ czytamy o tym, że mazowiecka Policja przygotowała kalendarz, w którym znane osoby wcieliły się w Policjantów. *Nota bene* sam pomysł „policyjnego kalendarza: nie jest nowy, nowa jest jego forma”⁴⁰¹. Sprzedaż kalendarza ma wymiar symboliczny, gdyż środki uzyskane z przedsięwzięcia zasilą konto Fundacji Pomocy Wdowom i Sierotom po Poległych Policjantach. Zwraca uwagę nie tylko sam cel przygotowania kalendarza ale relatywnie szeroka pula sportowców, aktorów, celebrytów, które wzięły udział w tym przedsięwzięciu (Mariusz Czerkawski, Leszek Kuzaj, Dorota Gardias czy Andrzej Grabowski). Kolejnym interesującym materiałem prasowym jest informacja o funkcjonariuszu Policji, naczelniku Wydziału Kryminalnego KP Poznań-Stare Miasto, który wraz z grupą wolontariuszy z jednej z fundacji odebrał statuetkę „Poznański Wolontariusz Roku 2012” za działalność na rzecz integracji osób niepełnosprawnych i autystycznych. Jak wskazywano poza służbą aktywnie uczestniczy w życiu „organizuje obozy rehabilitacyjne dla młodzieży niepełnosprawnej, szkoli fundacyjnych wspinaczy, stara się przez aktywność fizyczna podopiecznych pomóc w ich integracji ze społeczeństwem”. Natomiast na następnej stronie czytamy o tym, że policjanci z lubelskiej KMP oraz Fundacja „mam marzenie” przyczynili się do spełnienia marzenia 6-letniego Kubu, który na jeden dzień chciał zostać policjantem. Chłopiec zwiedził laboratorium kryminalistyczne oraz policyjne centrum dowodzenia brał także udział w tresurze policyjnych psów oraz w kontroli drogowej, zaś na pamiątkę spotkania z funkcjonariuszami „dostał odznakę policyjną, własny mundur i dyplom najmłodszego policjanta Komendy Miejskiej Policji w Lublinie”.

W dalszej części numeru mamy zamieszczoną całostronicową relację z tego, że jeden z funkcjonariuszy Policji został odznaczony za swoją działalność Wyróżnieniem Białej Wstążki 2012. „Ci mężczyźni, mimo że różni ich wiek i profesja mają wspólny cel – walkę z przemocą i dyskryminacją wobec kobiet” – czytamy w *leadzie* materiału prasowego⁴⁰². Wśród innych laureatów znalazły się osoby, którym wyróżnienia przyznano m.in. w kategoriach: wymiar sprawiedliwości, osoba publiczna, instytucje i organizacje niosące pomoc, instytucje publiczne, pracodawca-sponsor, osoba prywatna, media. Przyznano także wyróżnienie specjalne. Jak czytamy funkcjonariusz Policji od wielu lat angażował się w pomaganiu ofiarom przestępstw, radził ofiarom przemocy domowej, jakie kroki przedsięwziąć, aby wyrwać się z pętli przemocy, dodatkowo od wielu lat jest honorowym krwiodawcą. Są także materiały odnoszące się do kwestii związanych z pracą Policji oraz

⁴⁰⁰ „Policja 997”, 1/2013.

⁴⁰¹ *Ponętne policjantki w kalendarzu*, „Dziennik”, 9.12.2009 a także K. Dojwa, *Policjantki: elementy portretu kreślone na łamach mediów branżowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu”, 2/2011, s. 164-184.

⁴⁰² K. Bartuszek, *Z potrzeby serca*, „Policja 997”, 1/2013, s. 7.

priorytetami Komendanta Głównego. Stąd też znajdziemy tutaj rozbudowany artykuł dotyczący dbania o bezpieczeństwo na drogach w Szwajcarii, o tyle istotny, że poszczególne aspekty próbuje się adoptować do naszego kraju. Public relations to także przypominanie wydarzeń, które z punktu widzenia danej organizacji były istotne, świadczących o jej ciągłości i dokonanych zasługach.

Dlatego też ważne wydaje się być kalendarium, w styczniowym numerze „Policja 997” sięgające po analogiczny miesiąc w roku 1923, 1973 i 1993. Policja jest instytucją posiadającą relatywnie rozbudowaną strukturę terytorialną, sięgającą do stu tysięcy osób w mundurach zasoby kadrowe. Zarówno z punktu widzenia osób odwiedzających komisariaty i komendy, jak i tych, którzy w nich, na co dzień pracują istotny wydaje się być następny materiał, oparty na wynikach raportu Najwyższej Izby Kontroli zatytułowany „Zły, bardzo zły, katastrofalny (...)”⁴⁰³. Warunki pracy funkcjonariuszy są, co najmniej niekomfortowe, zły jest stan szeregu siedzib policyjnych, dodatkowo zwraca się uwagę na to, że z punktu widzenia przyjmowania interesantów pomieszczenia nie zapewniają komfortu, wygody – po prostu źle świadczą o samej instytucji. Tuż obok jednak znajduje się artykuł o tym, w jakich warunkach lokalowych funkcjonowali funkcjonariusze Policji Państwowej w XX-leciu międzywojennym zatytułowany „posterunek w gospodzie”. Podpis pod jedną z rycin praktycznie streszcza całość, otóż *Warunki pracy przedwojennych policjantów można często porównywać do atrakcji oferowanych przez dzisiejsze kluby survivalowe. Młodej, powołanej do życia w 1919 roku formacji brakowało właściwie wszystkiego. Od własnego dachu nad głową po broń i buty*⁴⁰⁴.

Odzyskując po 123 latach niepodległość nie mogliśmy naszym funkcjonariuszom zapewnić adekwatnych do zadań warunków służby, stad też w latach 20. XX wieku w świetle artykułu nie tylko trudno było w niektórych komisariatach dokonywać przesłuchań, nie mówiąc już o poczekalniach dla interesantów czy o podstawowych wygodach. Jak się wskazuje *Policjanci korzystali z drewnianych, naturalnie klimatyzowanych wygódek, ustawionych na skraju posesji. Wiele policyjnych siedzib pozbawionych było elektrycznego oświetlenia, korzystano więc z lamp naftowych*⁴⁰⁵. Powyższy artykuł zasługuje na szczególną uwagę. Jego warstwa faktograficzna wydaje się bez zarzutu, niemniej implikuje on szereg pytań dyletanta. Jednym z nich byłoby choćby pytanie o to, w jakich warunkach mieszkali wówczas Polacy poza Lwowem, Krakowem i Warszawą. Natomiast biorąc pod uwagę bliską lokalizację owego historycznego materiału względem artykułu pokazującego fatalne dla Policji wyniki kontroli NIK warto wskazać na efektywność takowego zabiegu. Generalnie w periodyku zamieszczono dość dużo artyku-

⁴⁰³ E. Sitek, *Zły, bardzo zły, katastrofalny*, „Policja 997”, 1/2013, s. 25-28.

⁴⁰⁴ J. Paciorkowski, *Posterunek w gospodzie*, „Policja 997”, 1/2013, s. 29.

⁴⁰⁵ *Ibidem*, s. 30.

łów o charakterze historycznym, pokazujących funkcjonariuszy Policji Państwowej z różnych storn, nie tylko, jako osoby pracujące a raczej – co ściśle w ówczesnych czasach podkreślano – służbę w trudnych i wymagających wytrwałości okolicznościach, ale także jako bohaterów i patriotów.

Natomiast współcześnie funkcjonariusze, którym w różnych kształtach i rozmiarach poświęcone są rozmaite portrety są zaangażowani społecznie, zafascynowani swoją pracą i na niej skupieni, niemniej jednak poza swoją służbą znajdują czas na rodzinę, zainteresowania oraz pasje. Sport i kultura fizyczna są bardzo istotne w formacjach mundurowych, stąd też odniesienia do sportu i sportowców znajdują się również i tu. Mamy relację z Otwartych Mistrzostw Służb Mundurowych MSW w Pływaniu, turniej piłki halowej w Gdyni, a także takie tytuły jak: „Najlepsza w Europie”, „Policjantka mistrzynią świata w jiu-jitsu”, czy też „Bracia na medal”.

Majowy numer miesięcznika „Policja 997” opatrzony jest okładką ze zdjęciem funkcjonariusza Centralnego Biura Śledczego oraz podpisem „Po nowemu”, co sugeruje poświęcenie części numeru zmianom zachodzącym w Policji⁴⁰⁶. I rzeczywiście w dalszej części gazety natrafiamy na rozległy materiał w tym zakresie. Zmiany w Policji to nie tylko nowe podejście do CBS oraz Komendy Głównej Policji. Stąd też na dalszych stornach natrafiamy na informacje o odejściach ze służby lub stanowisk różnych funkcjonariuszy wysokiego szczebla („Zmiany kadrowe w kwietniu” czy też „Zrezygnował komendant Rokita”). Ważnym materiałem w miesięczniku jest zajmująca dwie strony wystąpienie nowego Ministra Spraw Wewnętrznych wygłoszone podczas spotkania kadry kierowniczej Policji w Szczytnie w dniu 4 kwietnia 2013 roku. Podkreślając charakter obecnej sytuacji gospodarczej i społecznej Polski minister wskazywał na szczególne zadania funkcjonariuszy Policji (...) *państwa służba i praca jest jednym z najważniejszych elementów budowania relacji pomiędzy państwem a obywatelami. Bo nie wiem czy obywatele spotykają się częściej z jakimkolwiek innym fragmentem państwa polskiego niż policjantami*⁴⁰⁷. W wystąpieniu minister zarysował główne kierunki, na których powinna skoncentrować się Policja. Pierwszym z nich stał się utrzymanie procesów świadczących o dobrej pracy Policji, do której zaliczono tutaj przede wszystkim dobrą wykrywalność przestępstw kryminalnych. Istotne okazało się niwelowanie przestępstw, w których stosowano przemoc fizyczną. Następną sprawą stało się wykorzystywanie uprawnień Policji w sytuacjach, w których doszło do naruszenia porządku publicznego. *Jeśli dojdzie do sytuacji, w której Policja zostanie poproszona o interwencję, to problemem nie jest tylko usunięcie ludzi, którzy naruszają pewien obyczaj, albo powodują zakłócenia publicznie, ale działa-*

⁴⁰⁶ P. Ostaszewski, CBS – po nowemu, „Policja 997” 5/2013, s. 8-10; P. Ostaszewski, Ani dnia zwłoki, rozmowa z nadinspektorem Igorem Perfieniukiem, „Policja 997” 5/2013, s. 11.

⁴⁰⁷ Ludzie dorastają do zadań, „Policja 997”, 5/2013, s. 6.

nie, w którym Policja w maksymalny sposób wykorzystuje narzędzia, które posiada⁴⁰⁸. Sięgnijmy po kolejny fragment. Otóż jak wskazywał Bartłomiej Sienkiewicz „Bezpieczeństwo publiczne to nie jest policja – to jest policja i społeczeństwo”, co doprecyzowywała wskazując, że żadna służba nie poradzi sobie z zagrożeniami powszechnego bezpieczeństwa bez uwzględnienia komponentu społecznego. „Między Policją a społeczeństwem nie ma być żadnych granic. Bariera ma być między przestępcami a całą resztą”. Zmiany zapowiadane przez ministra odnosiły się także do funkcjonowania całej organizacji. Poza zmianą regulaminu samej Komendy Głównej Policji, zapowiedzią likwidacji posterunków Policji na rzecz wzmacnianych komend, potwierdził kontynuację prac zmierzających do likwidacji pełnej odpłatności dla funkcjonariusza w sytuacji korzystania przez niego ze zwolnienia lekarskiego L-4, zapowiedział zarówno kontynuację jak i potencjalną obronę przed cięciami budżetowymi programu modernizacji i standaryzacji komend Policji. Program ten minister podkreślił, jako wyjątkowo ważny i istotny, wszak wiąże się on z „kwestią godności miejsca pracy”. Aspektem podkreślonym w dalszej części wystąpienia stała się kwestia szacunku dla munduru. Jak wskazał „Strażnikiem godności munduru jest osoba, która go nosi”. Jako zachowania niegodnego funkcjonariusza mundurowego wskazał na dzielenie się z dziennikarzami kwestiami z zakresu służby, „wynoszenie informacji poza korpus”, czy też pijaństwo. Powyższy materiał jest z pewnością interesujący z punktu widzenia funkcjonariuszy, gdyż wskazuje głównie priorytety nowego ministra. W magazynie znalazły się także treści odnoszące się do spraw o mniejszym znaczeniu strategicznym czy taktycznym, natomiast znaczące dla codziennej pracy funkcjonariuszy.

Przykładem takiego materiału prasowego może być tekst poświęcony programowi adresowanemu do młodych ludzi, którzy są na początku swojej ścieżki wiodącej ku narkomanii⁴⁰⁹.

Typowo do funkcjonariuszy mundurowych skierowany jest inny materiał, zatytułowany „Jedyna taka w Polsce”⁴¹⁰. Materiał opowiada o wielofunkcyjnym kompleksie strzelnic oddanym do użytku w ubiegłym roku w Centrum Szkolenia Policji w Legionowie. W majowym numerze mamy też historie z życia wzięte, pokazujące AK policjanci pomagają zwykłym obywatelom. Pierwsza z nich odnosi się do sytuacji, w której pełniący służbę patrolową policjanci odbierają zgłoszenie, że na Zalewie Drzewieckim topią się ludzie. Zdarzenie ma miejsce 1 marca 2013 roku, temperatura jest bliska zeru, co wpływa na topienie się lodu i sprawia, że staje się on niebezpieczny. Policjanci razem ze strażakami z Ochotniczej Straży Pożarnej narażając życie z zdrowie śpieszą w kierunku przebywających na środku zalewu mężczyznom. O przewrotności sytuacji świadczy fakt, iż okazuje się, że

⁴⁰⁸ *Ibidem*, s. 6.

⁴⁰⁹ G. Bartuszek, *Nasz przyjaciel FreD goes net*, „Policja 997”, 5/2013, s. 15-16.

⁴¹⁰ P. Kacak, *Jedyna taka w Polsce*, „Policja 997”, 5/2013, s. 26-28.

ich znają, jako osoby pozostające na bakier z prawem. To jednak nie niweluje ich chęci pomocy, ani tego, że finalnie udaje się im uratować życie. Cała sytuacja kończy się niemal dobrze. Będący po spożyciu alkoholu mężczyźni zostają bezpiecznie odtransportowani na brzeg. „Niemał” ma tu jednak istotny wymiar. Kiedy 2 marca do Policjantów spływa zgłoszenie dotyczące włamania w zlokalizowanej nieopodal wiosce okazuje się, że sprawcami byli mężczyźni, którym poprzedniego dnia Policjanci i strażacy pomogli⁴¹¹. Równie pomocni okazują się być funkcjonariusze z Bolesławca Leżajska – oni na początku kwietnia ratują dwie starsze kobiety. Jedne z funkcjonariuszy nie tylko pomógł starszej sąsiadce, która przewróciła się w łazience i złamała kość udową, ale potem opiekował się jej mieszkaniem i psem. Podobnie jak miało to miejsce w omawianym wcześniej numerze styczniowym, tak i tu mamy bardzo dużo informacji i sukcesach sportowych funkcjonariuszy. Zwraca uwagę zróżnicowanie informacji i dyscyplin będących w spectrum zainteresowań funkcjonariuszy. Na koniec jeszcze jedna kwestia – relacja z przyjazdu do Szkoły Policji w Pile autorów książek kryminalnych⁴¹². Sam przebieg wydarzenia, zapowiadana cykliczność i organizacja kolejnych spotkań związane z festiwalu z 500-leciem miasta oraz integracja środowiska miłośników kryminałów wydają się bardzo interesującym pomysłem.

Październikowy numer miesięcznika „Policja 997” pozostaje zachowany w letniej aurze – do lektury zaprasza dynamiczna okładka z tytułem materiału wiodącego „Kondycja obowiązkowa”⁴¹³. Natomiast już na drugiej stronie magazynu możemy przeczytać o tym, że w warszawskim Oddziale Prewencji Policji gościł zawodowy bokser wagi ciężkiej Tomasz „Góral” Adamk. W spotkaniu uczestniczyli funkcjonariusze Policji, którzy mieli możliwość zadawania pytań gościowi, gość otrzymał także honorowy tytuł „Zasłużony dla Sekcji Polskiej International Police Association”. Dodatkowo *Bokser zaprezentował mundurowym walkę z cieniem, czyli walkę z wyimaginowanym przeciwnikiem, pozował do zdjęć z policjantami i rozdawał autografy. Spotkał się również z szefem Policji, nadinspektorem Markiem Działoszyńskim, któremu podarował rękawice bokserskie ze swoim autografem*⁴¹⁴. Jakie jeszcze informacje znajdujemy na pierwszych stornach periodyku? Otóż dowiadujemy się o tym, że w Polsce przebywała kadra dowódcza Policji z teksańskiej policji, czy też, że sukcesem okazało się stworzenie telefonu bezpieczeństwa dla turystów zagranicznych. W połowie września w siedzibie Europolu w Hadze odbyła się Konwencja Szefów Policji Europejskich, w której uczestniczył m.in. Komendant Główny Policji, odbyły się także Ogólnopolskie Rekolekcje dla Kapelanów Policji. Istotny wymiar miało także spotkanie w ra-

⁴¹¹ G. Bartuszek, *Życie nade wszystko*, „Policja 997”, 5/2013, s. 32-33.

⁴¹² A. Wicik, *Święto kryminalistów w Pile*, „Policja 997”, 5/2013, s. 48-49.

⁴¹³ „Policja 997”, nr 10 (103), października 2013.

⁴¹⁴ A. Kowalczyk, *Adamczyk w szeregach IPA*, „Policja 997”, 10/2013, s. 2.

mach konferencji zorganizowanej przez Radę ds. Kobiet w Służbie Więziennej, w którym uczestniczyli reprezentanci z Policji (ponownie Komendant Główny Policji). Dodatkowym wymiarem stało się uruchomienie platformy internetowej www.kobietykobietomwsluzbie.pl. Wrzesień 2013 roku wiązał się z protestami związkowców. W tych protestach uczestniczyli także przedstawiciele mundurowych związków zawodowych.

W październikowym numerze odnajdujemy dość obszerną relację tego protestu, wskazania na postulaty związkowców (w przypadku formacji mundurowych głównym postulatem były zmiany przepisów dotyczących zasiłków chorobowych), opis przebiegu protestu czy też – w formie sondy redakcyjnej - prezentacje argumentów⁴¹⁵. W podobnej linii tematycznej pozostaje kolejny materiał zatytułowany dosadnie „Pięć lat bez podwyżek”⁴¹⁶ – jak sama nazwa materiału prasowego wskazuje, odnosi się on do wynagrodzeń w Policji, tym razem pracowników cywilnych. Z materiałów dostarczonych przez organizatora panelu dyskusyjnego poświęconego niskim zarobkom pracowników cywilnych Policji, czyli Niezależnego Związku Zawodowego Pracowników Policji dowiadujemy się o realnym spadku wynagrodzeń tej kategorii pracowników⁴¹⁷. Przyjrzyjmy się obu materiałom. Odnoszą się one do jednego, z perspektywy większości substratu osobowego organizacji negatywnego zjawiska – zmniejszania atrakcyjności służby/pracy w Policji z perspektywy tych, którzy są już w niej obecni. Prezentacja takich dwóch materiałów pokazuje na rzetelność miesięcznika branżowego, prezentowanie w nim wydarzeń mających miejsce i ważnych z perspektywy otoczenia wewnętrznego. Ale ciekawsze wydaje się być samo usytuowanie materiałów, które oczywiście może być interpretowane przez pryzmat obowiązku publikacji relacji z wydarzenia, a także usytuowania opisów w określonym dziale tematycznym. Zamierzenie lub niezamierzenie poprzez zamieszczenie takich materiałów w jednym numerze uzyskujemy u czytelnika w mundurze potencjalną reakcję mogącą przybrać formę twierdzenia „Cywile to dopiero mają źle (...)”, zaś u pracownika niemundurowego: „Nam jest źle, ale tym w mundurach też coraz gorzej (...)”. Kolejny blok odnosi się do raportu pokontrolnego Najwyższej Izby Kontroli odnoszącego się szkolenia funkcjonariuszy Policji. W mediach elektronicznych i drukowanych ten raport generalnie uznano za niekorzystny dla formacji, niemniej w „Policja 997” natrafiamy na podkreślenie jego pozytywnych aspektów⁴¹⁸. Jak wskazuje autorka w leadzie: szkole-

⁴¹⁵ P. Ostaszewski, *Policjanci są przeciw*, „Policja 997”, 10/2013, s. 5-8.

⁴¹⁶ G. Bartuszek, *Pięć lat bez podwyżek*, „Policja 997”, 10/2013, s. 9.

⁴¹⁷ W świetle zamieszczonych danych w jednostkach Policji, w korpusie służby cywilnej średnie zarobki brutto wynosiły w roku 2008 3 108,15, natomiast we wrześniu 2011 – już tylko 2765,32. Pracownicy nieobjęci mnożnikowym systemem płac w 2008 roku zarabiali średnio 2153,43 zł, natomiast w roku 2011 – 2041,10 zł. W jednostkach powiatowych w korpusie służby cywilnej zarobki wynosiły w 2008 średnio 2467,27, a w 2011 – 2254,20. W przypadku osób nieobjętych mnożnikowym systemem płac było do odpowiednio 2153,43 i 1867.

⁴¹⁸ E. Sitek, *Jak się szkolimy*, „Policja 997”, 10/2013, s. 10-11.

nie policjantów jest lepsze niż przed laty, ale pozostaje jeszcze sporo niedociągnięć (...). W sąsiadującym materiale⁴¹⁹ przeczytamy o tym, że część nieprawidłowości i niedociągnięć została już usunięta, trwają prace nad tym aby wyeliminować kolejne usterki lub też wytłumaczyć NIK zasadność przyjęcia takiego a nie innego rozwiązania (wyrównane testy sprawności fizycznej dla kandydatek i kandydatów do służby w Policji, zróżnicowane ze względu na płeć w przypadku osób pełniących już służbę). Kwestia doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy została oceniona przez NIK negatywnie, stąd też przypomnienie przez reprezentanta Policji faktu intensyfikacji przyjęć do Policji w ostatnich latach (2012, 2013). Problemem, na który wskazała NIK była także długość procesu selekcji kandydatów i długość trwania samej procedury – było to tłumaczone przez Policję czasochłonnością procedur, a także ich profesjonalizmem. Jak już wskazywano głównym motywem numeru miała być sprawność fizyczna funkcjonariuszy. Stąd też w dalszej części miesięcznika wiele związanych z nią kwestii. „Kondycja to obowiązek”⁴²⁰ nie tylko dla każdego funkcjonariusza, ale także dla człowieka żyjącego we współczesnych czasach, wszak „XXI wiek to m.in. moda na zdrowy tryb życia. Powszechnie stają się bieganie i ćwiczenia na siłowniach. O swoją sprawność fizyczną dbają wszyscy – bez względu na wiek, płeć, stan konta, czy wykonywany zawód”. Jednak o ile „dla większości to przyjemność i pasja” o tyle „dla policjantów także obowiązek”.

W materiale znajdujemy nie tylko odniesienia się do zachowania sprawności fizycznej jako imperatywu funkcjonariusza Policji (m.in. zapisy zasad etyki zawodowej Policjanta⁴²¹, a także Ustawa o Policji). Dlaczego to tak istotne? Wszak „Policjanci muszą dobrze strzelać, znać techniki interwencji, umiejętnie stosować prawo, a także być sprawni fizycznie. Policja jest tak sprawna, jak sprawni są ludzie w niej służący. To od ich formy zależy często skuteczność interwencji”. W artykule znajdujemy szereg wypowiedzi różnych funkcjonariuszy, którzy wskazując, że w trakcie służby jest trudno dbać o kondycję fizyczną, niemniej prowadzą aktywny tryb życia: jeżdżą na rowerze lub rolkach, grają w siatkówkę, korzystają z obiektów sportowych, pływają. O sprawność fizyczną dbają nie tylko funkcjonariusze pracujący na co dzień na patrolach, ale przede wszystkim przełożeni funkcjonariusze, pracownicy szkół Policji czy osoby zajmujące się mediami. Tego typu optyka nie jest obca naszej Policji, jest ugruntowana i osadza się na tradycji wyniesionej z okresu dwudziestolecia międzywojennego⁴²².

⁴¹⁹ E. Sitek, *Szukamy rozwiązań*. Rozmowa z insp. Tomaszem Szankiem, zastępcą dyrektora Gabinetu Komentanta Głównego Policji ds. kadrowych, „Policja 997”, 10/2013, s. 11-12.

⁴²⁰ A. Kowalczyk, *Kondycja to obowiązek*, „Policja 997”, 10/2013, s. 14-16.

⁴²¹ *Zasady etyki zawodowej Policjanta*, Dz. Urz. KGP z 004, nr 1, poz. 3.

⁴²² J. Paciorkowski, *W zdrowym ciele...*, s. 19-20.

Podobnie jak miało miejsce w innych numerach, tak i tu mamy historyczne kalendarium Policji, z którego możemy dowiedzieć się choćby o kradzieży i odzyskaniu przez Policję Państwową cennych eksponatów z Muzeum Narodowego w Warszawie (90 lat temu), o XXIX rocznicy powołania organów MO i SB (40 lat temu), albo o inauguracji roku akademickiego w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie (20 lat temu). Mamy tu relację oddania przez oficjalną delegację służb mundurowych hołdu ponad 6 300 funkcjonariuszom bestialsko zamordowanym przez NKWD w 1940 roku, a także słowa poświęcone poszczególnym osobom, które tam zginęły. Po materialne informacyjnym dotyczącym zmian w ustawie prawo drogowe zamieszczono opatrzone zdjęciami materiał „Psy górą”, relację XIII kynologicznych Mistrzostw Policji, następnie zaś materiały dotyczące działania Systemu Wspomagania Dowodzenia. Jak możemy przeczytać: *początkowo narzekań było mnóstwo – nie zapisuje numeru dzwoniącego, nie weryfikuje adresu podanego w zgłoszeniu, uniemożliwia przeniesienie gromadzonych od lat danych ze starego do nowego systemu (...) wysokie wymagania sprzętowe, częste zawieszanie się” niemniej ów system jest stale doskonalony i „dzisiaj, nawet na Internetowym Forum Policyjnym krytyki jest już znacznie mniej, a w zamian pojawia się coraz więcej pozytywnych opinii*⁴²³. Z zupełnie innej perspektywy pokazuje Policję – a raczej jednego z jej funkcjonariuszy – artykuł zatytułowany „Policjant i jego kościół”⁴²⁴. Nie chodzi jednak o meandry religijności któregoś z funkcjonariuszy względnie wynurzenia dotyczące wiary i jej wpływu na służbę. Artykuł opowiada o tym, jak funkcjonariusz Policji dowiedział się o tym, że jedna z pobliskich gmin wystawiła na sprzedaż stary i zniszczony kościół ewangelicki, kupił go, remontuje i w przyszłości ma zamiar wykorzystać go na centrum kulturalne. Oczywiście w dalszej części numeru znajdziemy zarówno porady prawne dla funkcjonariuszy (dotyczące min. sytuacji legitymowania), a także krótkie niemal zawsze opatrzone zdjęciem informacje prasowe o różnych wydarzeniach. W luźnej konwencji, niemniej biorąc pod uwagę PR – zwróconej ku aspektowi edukacyjnemu – pozostaje seria „Dobry obyczaj w Policji”. Tym razem pół stronicowy materiał odnosi się do stroju damskiego – a dokładniej strojów pracownic cywilnych Policji w sytuacjach oficjalnych.

⁴²³ T. Noszczyński, *Element większej całości*, „Policja 997”, 10/2013, s. 28-29.

⁴²⁴ A. Wicik, *Policjant i jego kościół*, „Policja 997”, 10/2013, s. 32-33.

ROZDZIAŁ 8.

CASE STUDY SYTUACJI KRYZYSOWEJ.

PR POLICJI W ŚWIETLE „OPOLSKIEJ AFERY TAŚMOWEJ”

8.1. Wpadki i wypadki wizerunkowe Policji

Niekiedy osoby związane z Policją wypowiadają się w mediach i ich wypowiedzi uznawane są za kontrowersyjne. Tak było w przypadku lidera branżowego związku zawodowego, który odniósł się negatywnie do zwiększenia w szeregach Policji odsetka funkcjonariuszek, wskazując na ich nikłe zastosowanie w działaniach prezyencyjnych oraz na przerywanie pracy z powodu ciąży i urodzenia dziecka⁴²⁵. We wskazanym przykładzie sytuację medialnie kończy odwołanie związkowca ze sprawowanej funkcji⁴²⁶.

Niekiedy mają miejsce konflikty pomiędzy Policją a innymi podmiotami, których głównym wymiarem jest kwestia wizerunku. Przez wiele miesięcy nasze społeczeństwo żyje w cieniu tragedii, która rozegrała się w Sosnowcu – początkowo opinia publiczna zostaje poinformowana o tym, że ktoś porwał półroczne dziecko w trakcie spaceru z matką, potem okazuje się, że dziecko zostało zamordowane przez matkę, która tuż po „porwaniu” dziewczynki występowała w mediach i prosiła „porywacza”, aby oddał jej córeczkę⁴²⁷. Zanim jednak okaże się, że winną śmierci dziecka jest jego matka do poszukiwań małej Madzi i jej porywaczy ruszają z impetem służby policyjne oraz znany i popularny w Polsce „Detektyw” Rutkowski. Rutkowski jest znany opinii publicznej nie tylko z pełnienia funkcji parlamentarzysty i aktywności w jednym z ugrupowań, to osoba, która występowała w wielu programach jako ekspert bezpieczeństwa, znający meandry pracy śledczej i wreszcie ktoś kto radzi sobie ze sprawami, z którymi poradzić nie może sobie Policja. Efekt finalny zaangażowania dwóch podmiotów w sprawę poszukiwań jest taki, że to właśnie Rutkowski przekazuje opinii publicznej informacje o fikcyjności porwania oraz o tym, że winę za śmierć dziewczynki ponosi jej matka. Po konferencji prasowej, na której pokazany został film, na którym Katarzyna W. opowiada, jak doszło do śmierci dziecka, ruszyła fala krytyki w kierunku Policji i tego, że to nie służba państwowa odkryła faktyczny przebieg wydarzenia. Fi-

⁴²⁵ M. Kaczmarek, *Aspirant z Opola poobrażał koleżanki policjantki*, „Nowa Trybuna Polska”, 9.03.2012.

⁴²⁶ M. Kaczmarek, *Ignacy Krasicki nie jest już szefem związku zawodowego opolskich policjantów*, „Nowa Trybuna Polska”, 16.03.2012.

⁴²⁷ *Magda z Sosnowca nadal zaginiona*, „Rzeczpospolita”, 29.01.2012; J. Stróżyk, I. Kacprzak, G. Zawadka, *Jedenaście dni horroru wstrząsnęło Polską*, „Rzeczpospolita”, 04.02.2012; *Detektyw Rutkowski szuka Magdy*, „Rzeczpospolita”, 02-02-2012.

nalnie przyczyni się to do potężnego konfliktu medialnego pomiędzy stornami⁴²⁸, ale także uruchamia medialną akcję informacyjną Policji, w której instytucja wskazuje na swój obowiązek działania formacji zgodnie i w obrębie prawa, a także branie pod uwagę różnych scenariuszy już na początku, ale nie informowanie o nich dla dobra śledztwa, wreszcie profesjonalizmu Policji⁴²⁹.

Czasami nieintencjonalne zdarzenie może się stać przyczynkiem do krytyki Policji. Sięgnijmy po przykład z roku 2010, kiedy to pojawia się nagranie, na którym słuchacze jednej ze szkół Policji mają szkolenia, w trakcie którego pchają samochód⁴³⁰. Nie chodzi tu jednak o zajęcia mające potęgować sprawność i tężyznę fizyczną późniejszych funkcjonariuszy, tylko o zajęcia w trakcie, których mają nauczyć się oni radzić sobie z przestępcą. Przytoczmy fragment materiału prasowego:

„Gazeta” dotarła do nakręconego w połowie listopada przez przyszłych stróżów prawa filmu z zajęć w miasteczku treningowym. Widać na nim policjantów, którzy pchają białego fiata pandę z uciekającymi "bandytami". Tuż za nimi inna grupa pcha "goniący" ich radiowóz. Po chwili w kadrze pojawiają się kolejni kursanci, którzy przed maskę pandy przepychają następną policyjną furgonetkę. W tle słychać rechot nagrywających to z okna sali lekcyjnej kursantów. I ich złośliwe komentarze: „Pod górkę teraz mają”, „Nie mają już siły”, „Pościg się udał” i kilkakrotnie zadane pytanie: „My też takie interwencje będziemy mieli?”.

W tym samym artykule czytamy, iż „Po naszej publikacji do Katowic przyjechali kontrolerzy komendy głównej, którzy uznali, że to były zajęcia statyczne. Zalecili jednak zmianę ich prowadzenia”. Równocześnie jednak kierownictwo szkoły wszczęło wewnętrzne śledztwo, którego celem było ustalenie, kto nakręcił film oraz kto zaprezentował go mediom. Finalnie stwierdzono, że film przekazał mediom jeden z wykładowców szkoły. Przeciw wykładowcy wszczęto postępowanie dyscyplinarne w związku z naruszeniem zasad etyki⁴³¹.

Jak wskazuje „Gazeta” publikacja materiału wywołała wielopłaszczyznową reakcję Policji. Pierwszym aspektem było wytłumaczenie opinii publicznej charakteru nagrania. „Kierownictwo policji początkowo twierdziło, że filmik nakręcono na potrzeby „Gazety”, później, że to żart kursantów, a w końcu, że to przygotowa-

⁴²⁸ Rutkowski stawia zarzuty policji, ta go pozywa, „Rzeczpospolita”, 07.02.2012, Byli szefowie MSW: Policja zrobiła Rutkowskiemu prezent, „Rzeczpospolita”, 2012.02.08.

⁴²⁹ Wiele mówiące mogą być same tytuły, do których może sięgnąć czytelnik: Sokołowski: Wątpliwości już po pierwszej dobie, „Rzeczpospolita”, 07.02.2012; Komisja zbada postępowanie policji w sprawie Magdy, „Rzeczpospolita”, 06.02.2012, I. Kacprzak, G. Zawadka, *Detektyw kontra policja*, „Rzeczpospolita”, 03.02.2012.

⁴³⁰ M. Pietraszewski, *Radiowóz na popych rusza w pościg za bandytami* [WIDEO], 2010-12-08, źródło: http://katowice.gazeta.pl/katowice/1,35063,8784383,Radiowoz_na_popych_rusza_w_poscig_za_bandydami__WIDEO_.html#ixzz1FeQLYwUz, [dostęp: 28.11.2013].

⁴³¹ http://wyborcza.pl/1,75248,9200430,Policjantom_nie_wolno_pchac_radiowozow.html#ixzz1FeMqnvth, [dostęp: 28.11.2013].

nia do statycznych ćwiczeń”. Drugą płaszczyzną było prowadzenie działania wyjaśniającego. W świetle relacji „Gazet” wykładowcy musieli napisać, kto jest autorem filmu, a kto prowadził nagrane zajęcia. Ustalono, z której Sali dokonano nagrania – okazało się, że była to sala, w której odbywał się kurs specjalistyczny dla dzielnicowych, w którym brali udział funkcjonariusze z całego kraju. Stąd też do ich jednostek trafiło pismo, w którym szkoła prosi o „rozpytanie ich na notatkę” odnośnie tego, kto nakręcił filmik, czy w trakcie swojego kursu nakręcili filmik (jeśli tak, to w jakich okolicznościach, a jeśli nie, to kto jest jego autorem), czy obserwując pchanie radiowozów, komentowali przebieg i sposób prowadzenia ćwiczeń, czy po publikacji materiału spotkali się, aby ktoś drwił z zaistniałej sytuacji, itp.⁴³².

Zmierzając do zakończenia tego wątku, dzięki specyficznemu filmowi Policja jest obecna nie tylko na łamach dziennika zajmującego się sprawą, ale trafia także do innych mediów. Komendant Wyższej Szkoły Policji otrzymuje branżowy laur „Złotej Pały”⁴³³, natomiast osoba, która przekazała film, będąca równocześnie funkcjonariuszem Policji – naganę⁴³⁴.

Kontrowersyjnym pomysłem było dla przykładu zaplanowanie akcji, w której wrocławscy policjanci mieli pomagać firmie rynkowej w prowadzeniu badań społecznych. Koordynatorem projektu i jego zleceniodawcą było miejskie Biuro Rozwoju Wrocławia. Wyniki badań miały posłużyć w podejmowaniu decyzji, co do tego, jakie nowe drogi należy zbudować w mieście, ewentualnie jak przebudować obecne ulice i w jaki sposób zorganizować dojazdy z sąsiednich gmin. Pierwszy etap badań miał być zrealizowany z udziałem kierowców. Wedle założeń ankieterzy firmy mieli ustawić swoje stanowiska na głównych trasach wlotowych do Wrocławia. Oczywiście doświadczenie badawcze każe nam zadać pytanie o to, w jaki sposób ankieterzy „zmotywuja” przejeżdżających obok kierowców do zatrzymania się i wzięcia udziału w badaniu (...). Jak czytamy w artykule „Policjanci zatrzymają losowo po kilka aut, a kiedy kierowcy odpowiedzą na pytania ankietera, pomogą im płynnie włączyć się do ruchu. Stanowiska zostaną dobrze oznakowane, a ankieterzy będą w kamizelkach z napisem „Wrocławskie badanie ruchu”⁴³⁵. Kontrowersyjność takiego planowanego działania obejmowała kilka kwe-

⁴³² M. Pietraszewski, *Policja po całej Polsce szuka autora filmu o pchaniu radiowozu*, 12.01.2011, http://katowice.gazeta.pl/katowice/1,35019,8940205,Policja_po_calej_Polsce_szuka_autora_filmu_o_pchaniu.html#ixzz2m2dNhW7S, [dostęp: 28.11.2013].

⁴³³ Por. M. Pietraszewski, *Złota Pala dla szefa Szkoły Policji w Katowicach*, 16.02.2011, http://katowice.gazeta.pl/katowice/1,35019,9114889,Zlota_Pala_dla_szefa_Szkoły_Policji_w_Katowicach.html#ixzz2m2Y2iygQ, [dostęp: 28.11.2013].

⁴³⁴ *Nagana za film o pchaniu radiowozów*, 20.06.2011, źródło: http://wyborcza.pl/1,75248,9813649,Nagana_za_film_o_pchaniu_radiowozow.html, [dostęp: 28.11.2013].

⁴³⁵ M. Nogaj, *Wrocław: Ankieterzy przepytają kierowców na ulicach*, 21.04.2010, źródło:

stii. Oczywiście za tego typu interwencją przemawia imperatyw dbania Policji o bezpieczeństwo (teoretycznie można przyjąć, że dzięki powstaniu idealnej sieci dróg w mieście to bezpieczeństwo zostanie podniesione), a także współpracy z samorządem lokalnym, jak również „użyteczny” cel badania. Jednak po drugiej stronie sytuują się argumenty odnoszące się do tego, do jakich zadań powołana jest Policja i czym powinna się zajmować. Teoretycznie można sobie oczywiście wyobrazić sytuację, że w chwili zatrzymania kierowcy policjanci sprawdzają na przykład stan jego trzeźwości, albo też czy posiada on na przykład gaśnicę w aucie. Po pierwsze niemniej trudno jest pogodzić toż sytuacją wywiadu, czy kontroli, a po drugie – udzielić odpowiedzi, dlaczego Policja zatrzymuje, co *n*-tego kierowcę. No i na koniec dwie kwestie. Potencjalny „respondent” może w bardzo ograniczonym stopniu chcieć współpracować z ankieterem skoro przed chwilą „dmuchał balonik” albo przekopywał zawartość swego bagażnika... Bardzo kontrowersyjne jest także pomaganie w realizacji badań firmie, która jest firmą rynkową i która – obojętnie w jakim odsetku – z przeznaczonych na badania przez samorząd wrocławski 1,5 mln zł osiągnie zysk. W dosadny sposób kwestię udziału w „badaniu” oraz zachęcenia do wypełnienia ankiety ujął jeden z internautów na forum:

mjslon21.04.10, 20:06

Troche skur...o - to mój czas, nie ważne minuta czy pięć. A muszę ją poświęcić, bo rozumiem, że w celu przeprowadzenia ankiety zatrzyma nas policja. Więc trzeba się będzie zatrzymać... chore!

Akcja „ankietowania” nie trwa jednak długo. Rozpoczęta rano kończy się koło południa, gdyż komendant wojewódzki nakazał policjantom wycofać się z tej akcji⁴³⁶. Jak czytamy w materiale prasowym:

Akcja została jednak przerwana, bo policja nieoczekiwanie oświadczyła, że nie będzie już dłużej brać w niej udziału. - Komendant wojewódzki, gdy dowiedział się o formule przeprowadzania tego badania, nakazał policjantom natychmiast się z niego wycofać - mówi Paweł Petrykowski, rzecznik dolnośląskiej policji. - Uznał, że niewłaściwe jest łączenie działań policji z badaniem ankietowym. Jednocześnie zlecił wydziałowi kontroli w komendzie wojewódzkiej sprawdzenie zasadności takiej formy prowadzenia działań policji.

W materiale prasowym znalazła się także wypowiedź wrocławskiego szefa firmy badawczej, w której wyrażał on swoją dezaprobatę w stosunku do zmiany. Jednak biorąc pod uwagę ilość i jakość wpisów decyzja ta spotkała się z akcepta-

http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35751,7799583,Wroclaw__Ankieterzy_przepytaja_kierowcow_na_ulicach.html#ixzz0lrw8NgT3, [dostęp: 28.11.2013].

⁴³⁶ M. Nogaj, *Policja wycofała się z akcji ankietowania kierowców*, 22.04.2010, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35751,7803272,Policja_wycofala_sie_z_akcji_ankietowania_kierowcow.html#ixzz0lrtu3pvY, [dostęp: 28.11.2013].

cją internautów. Czytelnicy lokalnej gazety generalnie chwalili komendanta wojewódzkiego za podjęta decyzję. Sięgnijmy po jedną z wypowiedzi:

isostar222.04.10, 17:25

Organizatorzy tego badania powinni się cichutko wycofać, a nie fikać. Pomysł i realizacja to KOMPROMITACJA dla firmy, ale mistrzostwo w zdobyciu takiego zlecenia. Kto z imienia i nazwiska w UM zlecił coś takiego? Może by nam wytłumaczył. Dobrze, że chociaż komendant się opamiętał.

Skoro już jesteśmy we Wrocławiu, to przytoczmy jeszcze jeden przykład, który miał charakter lokalny. Sięgnijmy po przykład, który pochodził ze strony internetowej regionalnego dziennika (znalazł się on również w wydaniu papierowym gazety). Co istotne, materiał był opatrzony szeregiem zdjęć, które wywoływały śmiech niejednego odbiorcy. Tytuł zdaje się streszczać sytuację, do której doszło; *Policjant przypiął mężczyznę kajdankami do słupa i (...) zgubił kluczyk! [FILM, ZDJĘCIA]*⁴³⁷. Z wypowiedzi rzecznika prasowego wynikało, iż policjantowi wypadł kluczyk od kajdanek w trakcie trudnej interwencji, wymagającej szarpaniny z niebezpiecznym dla siebie, osób postronnych i funkcjonariuszy mężczyzną. Specyfika interwencji, sytuacja, w której w centrum miasta na chodniku przytwierdzony za ręce kajdankami, siedzi przez pewien czas mężczyzna i dopiero po jakimś czasie przyjeżdża straż pożarna przeciąć kajdanki spowodowała sytuację atrakcyjną dla osób ją oglądających. Stąd też do redakcji przychodzi e-mail od osoby twierdzącej, iż była świadkiem całej sytuacji⁴³⁸:

Patrol Policji przykuł do słupa mężczyznę (...). Następnie nie mogli otworzyć kajdanek, bo nie pasowały kluczyki. Słysząc to było, bo krótkofalówka policjantki, którą zestresowała ta sytuacja ryczała na cały regulator. Komicznie wyglądało jak przyjeżdżały patrole oznakowane i nieoznakowane, a kluczyk nadal nie pasował. Sytuacja została rozwiązana przez straż pożarną po telefonach do KWP Policji. Dyżurny pod numerem 997 po prostu temat "olał" i zostałem zbyty, gdy zapytałem dlaczego mężczyzna jest przykuty do słupa. Po telefonie policjanci ubrali się regulaminowo, bo było słyszeć ze stacji, że dyżurny ich informuje, że sprawa będzie „medialna”. W efekcie przyjechała straż pożarna z ulicy Borowskiej i pogotowie ratunkowe. Na końcu policjant zakrył mężczyźnie głowę bluzą, żeby nie widział, co się dzieje. Sytuacja moim zdaniem żenująca. Pozdrawiam Paweł.

Sytuacja ta pokazuje jeszcze jedną ważną kwestię, która zdaje się mieć coraz ważniejszy wymiar – możliwości „kontroli” pracy funkcjonariuszy mundurowych przez społeczeństwo. Biorąc pod uwagę coraz większe możliwości telefonów komórkowych oraz łatwość umieszczania różnego typu materiałów własnych

⁴³⁷M. Gadawa, *Policjant przypiął mężczyznę kajdankami do słupa izgubił kluczyk!* [FILM, ZDJĘCIA], www.gazetawroclawska.pl, 6.10.2013.

⁴³⁸*Ibidem*, data dodania listu: 2013-10-06 12:17:35.

w sieci kwestia właściwego zachowania, określonego sposobu interwencji, profesjonalizmu działań Policji w codziennych, rutynowych sytuacjach nabiera szczególnego znaczenia.

8.2. Pierwszy etap: upublicznienie taśm

Dzień 23 maja 2013 roku przynosi publikację na łamach dwóch dzienników: regionalnej „Nowej Trybuny Opolskiej” oraz „Dziennik. Gazeta Prawna” materiału dotyczącego bardzo pikantnej rozmowy pomiędzy komendantem wojewódzkim Policji w Opolu a jego podwładną. Materiał prasowy poza NTO otrzymali także wybrani posłowie. Jak informował jeszcze tego samego dnia internetowy portal „Dziennika”: *Szef MSW szybko podjął decyzję. Tego samego dnia, którego światło dzienne ujrzały taśmy, na których komendant opolskiej policji rozmawia ze swą kochanką, funkcjonariusz stracił stanowisko*⁴³⁹. Zamieszczony w Internecie stenogram rozmowy komendanta Policji w regionie oraz wysokiego stopnia i stanowiska funkcjonariuszy przez dziennikarzy jest określany mianem bardzo prywatnego, pokazującego dużą zażyłość, mieszającego wątki osobiste i zawodowe, a także obyczajowe. Rozmowa trwa łącznie 18 minut. W jej trakcie pojawiają się:

- kwestie osobiste (komendant mówi pani naczelnik że jest mu przykro, że pani naczelnik chce obcować z nim płciowo z zastosowaniem prezerwatywy, natomiast pani naczelnik odpowiada, że słyszała o tym że nie jest jedyną, stąd też taka decyzja);
- kwestie zawodowe – związane z rzecznikiem prasowym komendanta (komendant skarży się na jego aktywność i mówi, że daje mu czas do końca roku, inaczej „to no... to początek roku może być dla niego bardzo przykry). Pani naczelnik także neguje aktywność rzecznika i deklaruje komendantowi pomocy w znalezieniu nowej osoby („Ja ci znajdę rzecznika. Takiego, który będzie miał polot, będzie grzeczny”);
- kwestie zawodowe – związane z planowaną telekonferencją komendanta z komendantami powiatowymi (komendant zwraca się do pani naczelnik: „O czym, powiedz mi - jak już możemy na tematy służbowe... O czym ja miałem jeszcze powiedzieć. O odznaczeniach, o mianowaniach, o dodatkach służbowych, o dodatkach na odejście. O czym jeszcze? Ty masz jeszcze coś jakiegoś?”);
- kwestie zawodowe – związane z odbywaniem praktyk przez studentów (komendant dziwi się temu jak studenci piszą pisma w sprawie możli-

⁴³⁹ *Komendant od afery taśmowej stracił stanowisko*, www.dzienink.pl, 2013-05-23, aktualizacja: 18:50.

wości odbywania praktyk: „Dzisiaj taki gościu, taki patafian napisał, takiego to bym wyj...ł od razu. Nie napisał, z jakiej uczelni. Zwracam się o praktykę studencką. Jaką k...a ? Chcesz zamiatać przed komisariatem? K... Czy co? Jeszcze wyznacza sobie jednostkę i komisariat. (...) Odmowa i już..”);

- kwestia zawodowo-obyczajowe związane z podwładnymi (w trakcie rozmowy o poszczególnych komendantach powiatowych Policji w regionie pojawia się nazwisko jednego z nich. Komendant wskazuje, że go nie lubi i uzasadnia pani naczelnik, dlaczego: *Nie pamiętasz historii, że on na prostytutkę jeździł od lat? Jeszcze jak pracował. Normalnie radiowozem. Wypierdzielał policjantów z radiowozu, a sam te przydrożne, te lachony zaliczał.* Pytanie o potwierdzenie zadane przez panią naczelnik ma w stenogramie formę wykropkowaną. Komendant potwierdza: *Ku...a pod Bogiem. Wieśniak, to jest wieśniak, natomiast pani naczelnik nie kryje swojej dezaprobaty: K... , nie ma co k..., takie to nieumyte. Tfu. Ktoś bzykał przed chwilą⁴⁴⁰.*

Jak już wskazano powyżej jeszcze tego samego dnia dochodzi do odwołania komendanta wojewódzkiego. Jak poinformował rzecznik prasowy komendanta głównego Policji *Ta decyzja została już przedstawiona ministrowi i zaakceptowana - mówi inspektor Mariusz Sokołowski, rzecznik komendy głównej. Dodaje, że powodem odwołania była utrata zaufania⁴⁴¹.* Dodatkowo Marek Działoszyński, komendant główny policji zlecił w trybie pilnym kontrolę w Komendzie Wojewódzkiej Policji w Opolu. Kontrolę prowadzi Biuro Kontroli oraz Biuro Spraw Wewnętrznych Komendy Głównej Policji⁴⁴². Co istotne w tym dniu nie pojawia się ani na łamach „Nowej Trybuny Opolskiej” ani też „Dziennika” tożsamość kobiety, która bierze udział w rozmowie. Inaczej jest jednak w przypadku analizy bardzo żywiołowych i intensywnych wypowiedzi na forach internetowych. Jeden z internautów kopiuje i umieszcza na forum NTO fragment materiału z www.niezalezna.pl, gdzie pojawia się stanowisko służbowe interlokutorki komendanta, na tyle eksponowane, że bez problemu można potem zweryfikować jej imię i nazwisko oraz krążące po sieci oficjalne zdjęcia. Z perspektywy niniejszej pracy ważne jest nie tylko to, jak oczekiwaną informacją jest ta o funkcjonariuszce, ale także to, że okazuje się być ona Naczelnikiem Wydziału Komunikacji Komendy Wojewódzkiej w Opolu. Niebawem (ok. godz. 21.00) na forach pojawiają się zdjęcia komendanta i pani naczelnik z różnych zawodowych spotkań, krokiem następnym są imienne pozdrowienia dla pani naczelnik. Nie ta kwestia jest jednak

⁴⁴⁰*Seksafera w policji. Ujawniamy STENOGRAM nagrania z gabinetu komendanta, „Dziennik”, 2013-05-23, całość na: <http://www.sfora.pl/...-dymisja-a55932> [dostęp: 24.05.2013].*

⁴⁴¹*Afera w opolskiej policji. Komendant wojewódzki odwołany, aktualizacja: 23.05.2013 19:10*

⁴⁴²*Opolski komendant wojewódzki policji odwołany, „Nowa Trybuna Opolska, 23.05.2013*

najistotniejsza. Trudno jest zbilansować wątki krytyki, które pojawiają się w Internecie. Jest to zarówno kwestia fatalnej oceny całej policji, jako formacji i tego, co robią funkcjonariusze, jak i rozparcelowany na części stosunek do komendanta. Marginalnie pojawia się kwestia podsłuchu i dostarczania taśm do redakcji. W niektórych wypowiedziach obecne jest niedowierzenie, że nie tylko na takie tematy, ale takim słownictwem mogą posługiwać się funkcjonariusze wysokiego szczebla.

Zanim jednak dojdzie do odwołania komendanta wojewódzkiego Policji portal www.niezalezna.pl podchwycy sprawę i koncentruje się na innym wątku – wątku korzystania z usług prostytutek przez jednego z komendantów powiatowych Policji na Opolszczyźnie⁴⁴³.

W wydaniu tabloidu „Fakt” z dnia 25.05.2013 znajdujemy już pełną sesję fotograficzną komendanta oraz Pani naczelnik⁴⁴⁴. Poza sesją fotograficzną oraz zdjęciami wykonanymi w trakcie ostatniej wizyty emerytowanego już komendanta w komendzie wojewódzkiej w Opolu możemy przeczytać, iż od czasu afery były przełożony Policji jest „nazywany w policji pieszczotliwie „knurem”. Jak zwraca uwagę dziennik: *odwiedził w piątek komendę odziany już w garnitur, no bo mundur musiał odwiesić w czwartek na wieszak po odwołaniu go ze stanowiska. Dopełnił ostatnich formalności związanych ze zwolnieniem i wsiadł do swojego Citroena na wałbrzyskich rejestracjach, którym odjechał. Czyżby do żony? Nie był już niestety tak wylewny jak na seks-taśmach i z reporterami Faktu rozmawiać nie chciał...*

Autor materiału próbował zachować rzetelność dziennikarską rozmawiając także z panią naczelnik. Jak wskazuje autor: *Jego (byłego komendanta – przyp. KED) kochanka, naczelnik wydziału komunikacji społecznej (...) pojawiła się w pracy jak gdyby nigdy nic – po powrocie ze szkolenia w Katowicach. Ona także nabrała wody w usta. A przecież na taśmach oboje byli bardzo rozmowni: w końcu on – komendant, a ona – specjalistka od komunikacji.*

Kwestia pani naczelnik zdaje się kończyć pierwszy akt sprawy. Nowy przełożony opolskiego garnizonu, jako jedną z pierwszych podejmuje decyzję dotyczącą zawieszenia w obowiązkach służbowych *naczelnicy*⁴⁴⁵. Wobec policjantki zostało wszczęte postępowanie dyscyplinarne związane ze złamaniem paragrafu 2 i 14 zasad etyki policjanta, to dokument, który stanowi rozporządzenie komendanta głównego policji. Paragraf 14. brzmi: *Stosunek policjanta do innych policjantów powinien być oparty na przestrzeganiu zasad poprawnego zachowania,*

⁴⁴³ *Radiowozem na tirówce - seksnagrania z gabinetu komendanta*, www.niezalezna.pl, 23.05.2013

⁴⁴⁴ *Orgie w policji! On: Masz męża, ja żonę Ona: Łączy nas seks*, „Fakt”, 25.05.2013.

⁴⁴⁵ *Etyka policjanta złamana? Kochanka komendanta zawieszona w wykonywaniu obowiązków*, 26.05.2013, źródło: http://opole.gazeta.pl/opole/1,35114,13987026,Etyka_policjanta_zlamana__Kochanka_komendanta_zawieszona.html#TRrelSST#ixzz2UIONVqZx, [dostęp: 27.05.2013].

poszanowania godności, a także tolerancji w zakresie nienaruszającym porządku prawnego. Jak czytamy w materiale prasowym funkcjonariuszka została też zawieszona na trzy miesiące w wykonywaniu obowiązków służbowych, odebrano jej także odznakę policyjną i służbową broń. Mężem policjantki jest także policjant. Jak przyznaje rzecznik komendy wojewódzkiej, on także musiał zdać swoją broń służbową⁴⁴⁶.

8.3. Faza druga – „podniesienie” sprawy i kolejna „bomba”...

W trakcie rozmowy z podwładną komendant bardzo niepochlebnie wyrażał się o swoich podwładnych. Określenie „patafian” było jednym z wielu wskazań odnoszących się do jego współpracowników w garnirowanie opolskim. Nic więc dziwnego, że część funkcjonariuszy pomijając inne kwestie – poczuła się urażona takim traktowaniem podwładnych oraz podejściem generała do munduru. Stąd też czytamy w komunikacie PAP o tym, że „Policijni związkowcy z Opola zawiadomili prokuraturę w sprawie byłego komendanta wojewódzkiego Leszka Marca. Uważają, że mówiąc o funkcjonariuszach „patafiany”, naraził policję na utratę zaufania społecznego”⁴⁴⁷. Jak wynika z przesłanego redakcjom oświadczenia Zarządu Wojewódzki Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego Policjantów w Opolu był zażenowany treścią podsłuchanej rozmowy komendanta wojewódzkiego opolskiej policji oraz podległej mu naczelniczki. W mniejszym stopniu chodziło tu o kwestie obyczajowe poruszane w trakcie rozmowy, z perspektywy związkowców ważniejsze były wypowiedzi dotyczące przedmiotowego traktowania podległych funkcjonariuszy. *Upublicznienie okoliczności i treści rozmowy spowodowało znaczne szkody na wizerunku policji, jako instytucji. Podważyło również społeczne zaufanie do organów ścigania, które wszyscy policjanci, swoją codzienną trudną służbą próbują budować - poinformował p.o. przewodniczący Zarządu Wojewódzkiego NSZZ Policjantów w Opolu Benedykt Nowak. Związkowcy złożyli do opolskiej prokuratury wniosek dotyczący wszczęcia postępowania wyjaśniającego dotyczącego możliwości popełnienia przestępstwa polegającego na poniżeniu policji w oczach opinii publicznej i narażenia na utratę zaufania, które to jest potrzebne dla prawidłowej działalności formacji*⁴⁴⁸.

Mijają dni, temat powoli zaczyna przygasać niemniej powraca się do niego w kontekście równości płci. Jak czytamy w „Gazecie Wyborczej”: *Komendantowi policji po ujawnieniu kompromitującego go nagrania intymnej rozmowy z policjantką pozwala się odejść na emeryturę, bez strat w uposażeniu czy randze. Ją*

⁴⁴⁶*Ibidem.*

⁴⁴⁷Związkowcy z Opola chcą ścigania komendanta za znieważenie policji, PAP, 31.05.2013, (15:48), źródło: <http://wiadomosci.wp.pl/kat,1348,title,Zwiazkowcy-z-Opola-chca-scigania-komendanta-za-zniewazenie-policji,wid,15695402,wiadomosc.html?ticaid=110b2e> [dostęp: 1.06.2013].

⁴⁴⁸*Ibidem.*

*natomiast się zawiesza, wszczyna postępowanie dyscyplinarne, tnie pensję i grozi jej utratą pracy*⁴⁴⁹. Obiektywnie zawieszona obecnie pani naczelnik i były pan komendant różnili się stanowiskami służbowymi oraz stażem pracy. Mężczyzna był w korzystniejszej sytuacji – swoją służbę rozpoczął jeszcze w Milicji Obywatelskiej, we wczesnych latach 80. XX wieku, więc nabył już uprawnienia emerytalne. Natomiast w przypadku kobiety sprawa była nieco inna - pomimo bardzo wysokiego Stanowska służbowego nie osiągnęła ona jeszcze 15 lat służby w Policji, co oznacza, że nie nabyła jeszcze żadnych uprawnień emerytalnych. O ile więc – dla dobra sprawy oraz formacji, ale także dla dobra aktorów wydarzenia – z możliwości odejścia z formacji może zrezygnować generał (co i czyni) o tyle w przypadku pani „dyrektor” – wiązałoby się to z niemożnością „doczekania” do osiągnięcia możliwości skorzystania z wcześniejszego świadczenia. Powróćmy do naszych rozważań, niemniej pamiętajmy, że wątek nierównego traktowania obu osób okaże się jeszcze bardzo istotny w przyszłości.

W nocy z soboty na niedzielę w centrum Opola pojawia się billboard nawiązujący do ubiegłotygodniowej sprawy (...) Jak czytamy w „Gazecie Wyborczej”: „Na plakacie czytamy o winach, jakich miał dopuścić się były już komendant opolskiej policji, oraz o „karze”, jaka go za nie spotkała. (...) *Czytamy na nim, że generał (...) łamał regulamin, romansował z podwładną, poniżał innych w pracy i dopuszczał się nepotyzmu. Wynikiem tych wszystkich win jest zaś przejście na wysoką emeryturę w jeden dzień i wysoka odprawa*⁴⁵⁰. Trudno zarzucić coś edycji plakatu: zwraca uwagę krótkie hasło przyciągające uwagę odbiorcy, a także duża postać roznegliżowanego byłego komendanta siedzącego z drinkiem pod palmą (połączenie zdjęcia twarzy z rysunkiem). Jak czytamy na plakacie ów sympatycznie uśmiechający się z billboardu pan jest winny łamania regulaminu, które obejmowało: „*niedopełniania obowiązków*”, „*romans z podwładną*”, „*obrażanie, poniżanie w pracy*”, „*nepotyzm*”⁴⁵¹. Podobnie jak miało to miejsce w przypadku wysyłania do redakcji nagrań komendanta i naczelniczki, tak i teraz zadbano o to, aby sprawa nie trafiła tylko do jednej redakcji, przez co owa redakcja mogłaby jej po prostu nie podjąć. Jak donosi portal 24opole.pl, do jego redakcji wraz z fotografią baneru przyszedł list, w którym napisano, że *malunek ten jest formą protestu wobec podwójnych standardów wobec kobiet i mężczyzn stosowanych nie tylko w policji, zmuszania kobiet do seksu oraz zrzucania winy za czyjeś czyny na kozła*

⁴⁴⁹ M. Łodziński, *Seksafera w policji. Obrywa tylko policjantka, generała nie ruszyli*, 30.05.2013, http://wyborcza.pl/1,75248,14001717,Seksafera_w_policji__Obrywa_tylko_policjantka__generala.html#ixzz2UryBPAFx, [dostęp: 30.05.2013].

⁴⁵⁰ Plakat z gen. Marcem przy ulicy w Opolu. Mieszkańcy przeciwko podwójnym standardom w policji, 02.06.2013, źródło: http://wyborcza.pl/1,75248,14022034,Plakat_z_gen__Marcem_przy_ulicy_w_Opolu__Mieszkanicy.htm#ixzz2V3nD989s, [dostęp: 2.06.2013].

⁴⁵¹ *Ibidem*.

ofiarne⁴⁵². Baner niebawem znika z opolskiego skrzyżowania, ale jego życie będzie dłuższe, gdyż sprawa pojawiła się w przekazach medialnych. Zabawna forma plakatu, a także bardzo wyraziste hasła na nim zaprezentowane dotyczące miesięcznej emerytury byłego komendanta nie tylko są komentowane w sieci, ale dodatkowo stanowią wdzięczny temat dla weekendowych przekazów medialnych. Trudno jest wymienić wszystkie aspekty mające w zaistniałej sytuacji dla Policji negatywny wymiar wizerunkowy. Z pewnością jest nim sama postać roznegliżowanego jej niegdyś komendanta, przewiny, których się dopuścił. Z perspektywy osoby oglądającej plakat, szczególnie mieszkańca Opola bulwersuje wysokość świadczeń, które generał otrzyma w formie oprawy oraz miesięcznej emerytury. W sensie formalnym był komendant nie jest już osobą pozostającą w formacji, ale w sensie wizerunkowym niestety jest inaczej. Kwestią, która jest istotna w dłuższej perspektywie będzie znaczenie zaistniałej sytuacji dla PR wewnętrznego, motywacji funkcjonariuszy, relacji pomiędzy nimi, stosunku przełożonych do podwładnych, czy też potencjalnych strategii uzyskiwania awansu.

8.4. Faza trzecia: nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn ...?!

Mijają niemal trzy tygodnie od wybuchu sprawy i kwestia powraca, w zasygnalizowanym już aspekcie genderowym. „Gazeta Wyborcza” podkreśla nierówne traktowanie kobiety i mężczyzny i pyta o to, dlaczego została ona zawieszona w wykonywaniu obowiązków⁴⁵³. Wskazuje się na charakter zebranego materiału raz to, że w związku z organizacją przez panią naczelnik różnego typu imprez nie jest możliwe, aby realizowała ona swoje obowiązki. Na dalsze pytania o zawieszenie kobiety i wszczęcie względem niej postępowania dyscyplinarnego rzecznik osoby pełniącej obowiązki komendanta wojewódzkiego policji odpowiada, iż *Wszczęcie tego postępowania nie przesądza przecież o jej winie. Może zostać zakończone bez żadnych konsekwencji dla policjantki. Wtedy otrzyma także część pieniędzy, o które teraz jej wynagrodzenie jest pomniejszone. Naszym zdaniem wszczęcie tego postępowania nie naruszyło żadnych przepisów i nie ma obawy, że w przyszłości komenda będzie musiała wypłacić komendantce odszkodowanie*⁴⁵⁴.

Niebawem ukazuje się kolejny materiał. *Gdy romans komendanta policji z podwładną wyszedł na jaw, on bez żadnych konsekwencji odszedł na wysoką emeryturę, ona straciła pół pensji i ma dyscyplinarkę. To oczywista nierówność.*

⁴⁵²*Ibidem.*

⁴⁵³ M. Łodziński, *Seksafera. Na jakiej podstawie zawieszono policjantkę? Jej szef nie raczy odpowiedzieć*, 04.06.2013, źródło: http://opole.gazeta.pl/opole/1,35114,14038289,Seksafera__Na_jakiej_podstawie_zawieszono_policjantke_.html#TRrelSST#ixzz2VVdbhs7j, [dostęp: 4.06.2013].

⁴⁵⁴*Ibidem.*

*Ale minister ds. równego traktowania nie interweniuje. Policjantka może za to liczyć na Rzecznika Praw Obywatelskich*⁴⁵⁵.

W materiale prasowym czytamy przypomnienie sytuacji, w której generał jeszcze tego samego dnia udaje się na emeryturę, zaś następnego dnia osoba pełniąca obowiązki szefa opolskiego garnizonu wzywa policjantkę na rozmowę, po czym decyduje o wszczęciu wobec niej postępowania dyscyplinarnego. Kobieta została zawieszona w wykonywaniu obowiązków służbowych na trzy miesiące, w tym czasie traci pół pensji. „Pracuje w policji od 13 lat, nie może, więc odejść na emeryturę. Grozi jest wydalenie z szeregów za naruszenie etyki zawodowej”.

Dziennikarz pyta: „Dlaczego wobec generała nie było postępowania dyscyplinarnego?”, na co Komenda Główna odpowiada, że prawo uniemożliwia wykorzystywania w postępowaniu dyscyplinarnym materiałów dowodowych zdobytych w nielegalny sposób (taki charakter miało nagranie tej rozmowy, bo nie było nań zgody sądu albo prokuratury). Bez postępowania dyscyplinarnego, komendant główny nie mógł np. obniżyć wynagrodzenia generałowi. Inną kwestią jest jednak to, że jak wskazywały związki zawodowe komendant główny *mógł poczekać ze zgodą na emeryturę nawet trzy miesiące, do czasu aż postępowanie wewnętrzne wykaże, czy generał dopuścił się naruszenia etyki zawodowej i wyciągnąć ewentualne konsekwencje*. Odpowiedź KG Policji wiąże się z aspektem wizerunkowym: *(...) w tej sytuacji w ocenie opinii społecznej, żadna decyzja nie była by decyzją dobrą. Bo gdyby zdecydowano się na pozostawienie Marca w dyspozycji, to dziennikarze pytaliby, dlaczego skompromitowany generał nadal pozostaje w służbie*⁴⁵⁶.

W świetle materiału prasowego po stornie zawieszonej w obowiązkach służbowych Policjantki stają różne organizacje i instytucje. - *To niesprawiedliwe i dyskryminujące postępowanie - komentuje Urszula Nowakowska, szefowa Centrum Praw Kobiet. - Rozważamy wystąpienie z protestem przeciwko takiej formie rozwiązania sprawy i jesteśmy gotowe wesprzeć policjantkę, jeśli oczywiście będzie chciała skorzystać z naszej pomocy. Mężczyzna był jednak jej przełożonym i jeśli ich zachowanie naruszało zasady etyczne policji, to on powinien być surowiej oceniony*. Czytamy także, że sprawą zainteresowała się także Helsińska Fundacja Praw Człowieka, jej przedstawicielka deklaruje pomoc. Wszczęcie postępowania w tej sprawie zapowiada także Rzecznik Praw Obywatelskich Irena Lipowicz. Inaczej jest w przypadku pełnomocniczki rządu ds. równego traktowania, która wskazuje w SMS: *Trwa postępowanie wyjaśniające w policji. Ustaliłam, że*

⁴⁵⁵ M. Łodziński, *Komendant ma się dobrze, policjantka ukarana, ale minister ds. równego traktowania nie interweniuje*, 07.06.2013, http://wyborcza.pl/1,75478,14052411,Komendant_ma_sie_dobrze__policjantka_ukarana__ale.html#ixz2VVcOT5A2

⁴⁵⁶ *Ibidem*.

nie pomija żadnej ze stron, dlatego z komentarzem należy się powstrzymać do momentu ogłoszenia jego rezultatów⁴⁵⁷.

Następnie do akcji wkraczają feministki z fundacji Feminoteka, które w liście otwartym oskarżają policję, że w sprawie zastosowano podwójne standardy⁴⁵⁸. Kwestia podwójnych standardów zostaje odrzucona przez rzecznika prasowego komendanta głównego policji. Zwrócono uwagę na to, że obu stornom zaproponowano takie same rozwiązania - odejście ze służby, lub próbę obrony podczas postępowania wewnętrznego. *Kobieta zdecydowała się pozostać na służbie - zdecydowała, że będzie się bronić* - wyjaśnia inspektor Sokołowski. Tłumaczy też, że komendanta Marca już spotkała surowa kara. *Poniósł konsekwencje - został odwołany ze stanowiska i musiał odejść na emeryturę*⁴⁵⁹.

8.5. Rozwiązanie problemu na szczeblu centralnym i regionalnym

W dniu 12 czerwca 2013 na specjalnej konferencji prasowej Minister Spraw Wewnętrznych Bartłomiej Sienkiewicz informuje opinię publiczną o powołaniu pełnomocnika do spraw równego traktowania kobiet i mężczyzn w służbach mundurowych. Pełnomocnikiem została Monika Sapieżyńska⁴⁶⁰. W świetle wypowiedzi ministra nowa pełnomocnik ma pomóc w rozwiązaniu problemu nierówności płci w policji oraz w innych formacjach podległych ministerstwu. Zadaniem pełnomocnika będzie wypracowanie standardów w sprawach, w których może dojść do naruszenia równości obu płci, ma ona również opracować raport na ten temat i ogłosić go publicznie. Dodatkowo poinformowano o powołaniu tzw. żółtej linii, czyli wprowadzono rozwiązanie, które ma pozwolić lepiej monitorować naruszenia równości resorcie oraz podległych mu formacjach.

Drugą płaszczyzną rozwiązania problemu jest kwestia zmian w kierownictwie garnizonu opolskiego⁴⁶¹. Z materiału prasowego dowiadujemy się, że Komendant Główny Policji Marek Działoszyński podjął decyzję o tym, że na stanowisku emerytowanego generała zasiądzie inspektor Irena Doroszkiewicz. „Doroszkiewicz do tej pory kierowała komendą w Białymstoku - poinformowało RMF FM. Informacje potwierdził w TVN24 rzecznik KGP Krzysztof Hajdas. - *To będzie jedyna kobieta na tak wysokim stanowisku – powiedział (...). Oficjalne przekazanie stanowiska ma się odbyć jutro w Opolu, gdzie przyjedzie też szef policji i razem wystąpią na konferencji prasowej. Na razie Irena Doroszkiewicz będzie*

⁴⁵⁷ *Ibidem*.

⁴⁵⁸ *Policja odpowiada na oskarżenia feministek w sprawie generała Marca*, www.dziennik.pl, 2013-06-06, [dostęp: 6.06.2013.].

⁴⁵⁹ *Ibidem*.

⁴⁶⁰ *Po seksaferze w Opolu policja ma pełnomocnika ds. równości płci*, 12.06.2013, źródło: <http://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly/430045,po-seksaferze-w-opolu-policja-ma-pelnomocnika-ds-rownosci-plci.html>, [dostęp: 12.06.2013].

⁴⁶¹ *Kobieta pokieruje opolską policją*, www.rp.pl, 03-07-2013.

pełnić obowiązki - jeśli się sprawdzi, to zostanie powołana na pełnoprawnego komendanta i według nieoficjalnych informacji mianowana na stopień generała. Jeśli tak się stanie, to będzie to pierwsza kobieta generał w tej formacji⁴⁶². Portal NTO wskazuje, że: *Inspektor Irena Doroszkiewicz ma 48 lat i pochodzi z Białegostoku. Z wykształcenia jest magistrem pedagogiki. W policji pracuje od blisko 23 lat*⁴⁶³. Pełniąc obowiązki komendanta funkcjonariuszka dotąd była związana z zawodowo z Białymstokiem. *Siedem lat temu została naczelnikiem wydziału kontroli w tamtejszej komendzie wojewódzkiej, po czterech latach powierzono jej funkcję pełniącą obowiązki komendanta miejskiego policji, a po trzech miesiącach została szefem miejskiej policji w Białymstoku*⁴⁶⁴. Generalnie informacja tego typu spotyka się z ograniczonym zainteresowaniem mediów: afery jest już dość stara, rozwiązanie bardzo poprawne wizerunkowo dla Policji, w dodatku należące do kategorii spraw, które w ograniczonym stopniu mogą stać się newsami, tym bardziej, że tym jesteśmy w sezonie wakacyjnym. Jedynie lokalna „Gazeta Wyborcza” wita nową panią komendant przypominając różne mniej lub bardziej istotne kwestie z jej obecności zawodowej w Białymstoku konkludując jej postać generalnym, wartościującym i praktycznie nieweryfikowalnym odniesieniem do pełnienia przez nią funkcji kierowniczej: *Przez te trzy lata nie zabłysnęła niczym szczególnym*⁴⁶⁵. Zarówno w Dzienniku jak i NTO, czyli w mediach, które praktycznie uruchomiły całą aferę, mamy do czynienia z neutralnymi informacjami prasowymi⁴⁶⁶, niemniej kwestię porównywania mediów ze względu na ich rzetelność informacyjną pozostawmy ekspertom. Skoncentrujmy się na działaniach wizerunkowych kierownictwa formacji oraz jej służb prasowych.

Wydaje się, że omówione w tym fragmencie książki działania podjęte przez Policję były przemyślane, efektywne, a także skuteczne. Formacja, której próbuje się przypiąć łątkę formacji antykobiecej, nierównościowej, gorzej traktującą kobietę niż mężczyznę pokazuje, że wprost przeciwnie – kobietom stara się powierzać funkcje adekwatne do ich kompetencji i wykształcenia, a także – zaangażowania w służbę. Stąd też kwestia powierzenia kierowania garnizonem opolskim kobiecie, a także wcześniejsze stworzenie w grupie MSW instytucji pełnomocnika i powierzenie mu, a raczej jej – określonych zadań. W toku całego wydarzenia Policja korzysta zarówno w umiejętny sposób z doboru osób wypowiadających się

⁴⁶² *Kobieta zastąpi skompromitowanego komendanta z Opola*, www.dziennik.pl, 2013-07-03

⁴⁶³ M. Mazurkiewicz, *Irena Doroszkiewicz będzie komendantem wojewódzkim w Opolu*, www.nto.pl, 3.07.2013.

⁴⁶⁴ *Ibidem*.

⁴⁶⁵ A. Domanowska, M. Łodziński, *Pani komendant jedzie wyciszyć seksaferę w opolskiej policji*, 04.07.2013, http://wyborcza.pl/1,75478,14217666,Pani_komendant_jedzie_wyciszyc_seksafere_w_opolskiej.html#ixzz2Y3ij1HxH, [dostęp: 4.07.2013].

⁴⁶⁶ Por. K. Świdorski, *Inspektor Irena Doroszkiewicz kieruje od czwartku opolską policją*, www.nto.pl, 4.07.2013.

w sprawie, jak i rozwiązań administracyjno-prawnych, które sprawiają, że na niektóre pytania nie można udzielić odpowiedzi natychmiast. Czas *nota bene* będzie działał na korzyść formacji, stąd też próby „podnoszenia” sprawy dokonywane w jej późniejszym biegu dokonuje przez samą funkcjonariuszkę. Zwraca uwagę także relatywnie „przemyślana” akcja obejmująca upublicznienie nagrania, a także jednego - co prawda wielkoformatowego – plakatu pokazującego emerytowanego komendanta, który dzięki zainteresowaniu nim mediów „żyje” zdecydowanie niż wylepiony oryginał na palecie.

Sprawa powołania nowej komendant opolskiego garnizonu, a także stworzenia specjalnych rozwiązań instytucjonalnych mających na celu równe prawa kobiet i mężczyzn praktycznie kończy całą aferę. Policja doznała strat wizerunkowych, spotkała się z krytyką, a także z kpiną audytorium, niemniej jako organizacja wyciągnęła wnioski z kryzysu, wprowadziła instytucjonalnie takie rozwiązania, które w przyszłości do takowych kryzysów nie doprowadzą. Sprawa nie jest jednak zakończona z perspektywy funkcjonariuszki – biorąc pod uwagę zarówno kwestie formalne jak i nieformalne jej jedyną możliwością autoprezentacji jest pokazywanie się, jako osoba skrzywdzona. Stąd też w kolejnych dniach będziemy czytać o tym, w jaki sposób funkcjonariuszka jest represjonowana przez swoją formację⁴⁶⁷ oraz w wywiadzie udzielonego przez samą funkcjonariuszkę programowi „TVN. Uwaga” słyszymy jej słowa: *Nigdy nie łączyły mnie z opolskim komendantem wojewódzkim żadne bliższe relacje osobiste. Nie byłam jego kochanką, a takie stwierdzenie to zwykle pomówienie (...)*⁴⁶⁸. Po programie pojawia się jeszcze inne rozmowy z funkcjonariuszką⁴⁶⁹. Jednak dla zewnętrznego wizerunku formacji kwestia jest już praktycznie zamknięta – czego wskaźnikiem może być dla nas brak istotnych relacji medialnych. Osobną kwestią będą oczywiście aspekty PR wewnętrznego.

⁴⁶⁷ *Policjantka z Opola: „Nie byłam kochanką komendanta”*, www.nto.pl; Bohaterka seksafery przełamuje milczenie. "Nie było romansu", www.opole.gazeta.pl, aktualizacja: 25.06.2013 21:00; Policjantka zawieszona po seksaferze: jestem dyskryminowana, 19.06.2013, źródło: http://wyborcza.pl/1,75248,14130214,Policjantka_zawieszona_po_seksaferze__jestem_dyskryminowana.html#ixzz2WjsY6Xzy, [dostęp: 20.06.2013].

⁴⁶⁸ *Nie byłam kochanką komendanta - mówi bohaterka seksafery w opolskiej policji*, 25.06.2013, http://opole.gazeta.pl/opole/1,35114,14164041,Nie_bylam_kochanka_komendanta___mowi_bohaterka_seksafery.html#ixzz2XDvRKZm6 oraz http://uwaga.tvn.pl/64755,news,,bohaterka_seksafery_przerywa_milczenie,reportaz.html, [dostęp: 26.06.2013].

⁴⁶⁹ M. Łodziński, *Bohaterka seksafery: zlinczowali mnie, teraz szukają gwoźdźcia do trumny*, 29.06.2013, http://wyborcza.pl/1,75248,14189108,Bohaterka_seksafery__zlinczowali_mnie__teraz_szukaja.html#ixzz2XhdKP869, [dostęp: 30.06.2013].

ROZDZIAŁ 9.

„WOJENNE” I „POKOJOWE” PUBLIC RELATIONS AMERYKAŃSKICH SIŁ ZBROJNYCH

9.1. Początki

Droga amerykańskich specjalistów public relations do perfekcyjnego zarządzania informacją trwała przez cały okres Zimnej Wojny⁴⁷⁰, aczkolwiek z pewnością można by było wskazać na szereg istotnych działań w tej mierze jeszcze wcześniej, mało tego, działania z zakresu public relations wiązały się nie tylko z określoną polityką wizerunkową instytucji bezpieczeństwa, czy też w węższym ujęciu, z media relations. Wśród nich były także takie, które traktowały „dialog z otoczeniem” w sposób szerszy, odnoszą się do zaprezentowania pewnych informacji, aby doprowadzić do modyfikacji postaw obywateli, co do pewnej kwestii. Jeszcze w okresie II wojny światowej Stany Zjednoczone sięgają po kampanię mającą podnieść morale narodu, a także zniwelować wpływy propagandy hitlerowskiej. Jednym z działań jest tu Komisja ds. Nawyków Żywnościowych (*Committee on Food Habits*) Departamentu Rolnictwa Stanów Zjednoczonych. Komisją ta kierowała m.in. sławna uczona Margaret Mead. Zadaniem Komisji było utrzymanie zdrowia mieszkańców Ameryki pomimo niedoboru pewnego typu pokarmów wysokobiałkowych. Jednym z konkretnych projektów było zwiększenie produktów mięsnych, takich jak podroby mięsne – produktów, które dotąd praktycznie nie były konsumowane, wyrzucano je lub przeznaczano na pokarm dla zwierząt⁴⁷¹.

Sięgnijmy po „Elitę władzy” C. Wrighta Millsa. Jak pamiętamy w jego ujęciu elita USA składa się z głównych i zasadniczych trzech filarów i tworzą ją przedstawiciele biznesu, polityki oraz armii⁴⁷². Mills wskazuje na przesłanki prowadzące do sytuacji, w której elita wojskowych staje się tą pierwszoplanową po II wojnie światowej. Elita wojskowych jest obecna w kołach biznesowych, ma wpływ na politykę i gospodarkę, pełni funkcje dyplomatyczne i polityczne, doradza i decyduje, ale nie tylko. *Potentaci wojskowi, ich poplecznicy i rzecznicy usiłują całej ludzkości mocno wpoić swą metafizykę*⁴⁷³. W czasie samej wojny sympatycy potentatów wojskowych występowali jawnie jako rzecznicy militaryzmu – co

⁴⁷⁰W. Jabłoński, *Kreowanie informacji. Media relations*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 100.

⁴⁷¹A. Pratkanis, E. Aronson, *op. cit.*, s. 146-147.

⁴⁷²Por. K. Dojwa, *Wojskowi jako elita w ujęciu teoretycznym C. W. Mills'a*, [w:] *Oficerowie grup dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza procesu bezpieczeństwa narodowego*, pod red. T. Kołodziejczyka, D. Kozerańskiego, J. Maciejewskiego, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008, s. 29-44.

⁴⁷³C. Wright Mills, *Elita władzy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1961, s. 288.

oznacza, że elitom wojskowym udało się nie tylko pozyskać wsparcie ważnych w ówczesnym okresie przedsiębiorców (Frank Knox, Charles E. Wilson z „General Electric” czy James Forrestal) – jak wskazuje C. W. Mills niejednokrotnie prezentowali oni swoje poglądy w publicznych wystąpieniach. Zakończenie wojny nie tylko nie zamyka tego typu praktyk i poparcia ze strony biznesu, ale go intensyfikuje. *Po drugiej wojnie światowej potentaci wojskowi zaczęli realizować zakrojoną na szeroką skalę akcję intensywnego oddziaływania na opinię publiczną*⁴⁷⁴. Wydaje się, że Mills z rezerwą odnosi się do wojskowego PR. *Wydali miliony dolarów i zaangażowali tysiące zdolnych publicystów w mundurach i w cywilu, aby sprzedać swe idee publiczności i Kongresowi oraz wysunąć swe własne osoby*⁴⁷⁵. Celem tych działań jest „ujecie stosunków międzynarodowych pod wojskowym kątem widzenia” przedstawienie amerykańskich sił zbrojnych w taki sposób, że są one atrakcyjne dla cywilów i z punktu widzenia cywilów zasadna jest ich rozbudowa. Cele tego działania są, zatem jak najbardziej zgodne z ogólnymi założeniami public relations. W tym miejscu Mills pisze, że chodzi tu o nadanie prestiżu aparatowi wojskowemu, „wzbudzenie poszanowania dla jego personelu”⁴⁷⁶. Trudno jest nie uznać powyższych celów, jako w pełni zgodnymi z tym, co oferują różne metody i techniki kreowania wizerunku. Niemniej sam cel, na który wskazuje C.W. Mills może być uznany za kontrowersyjny. Wszak autor „Elity Ładzy” nie pisze tu o porozumieniu obu stron, o ich współpracy, kooperacji. Jego diagnoza jest prostsza. *W ten sposób chce się przygotować opinię publiczną do polityki, jaką reprezentują wojskowi, i skłonić Kongres do płacenia na nią. Chce się oczywiście przygotować opinię publiczną na to, że będzie wojna*⁴⁷⁷. Sięganie po specjalistów „tłumaczących” poczynania władzy, ale de facto wpływających na percepcje władzy przez społeczeństwo było jednak stosowane wcześniej. Prezydent Franklin D. Roosevelt w czasie trzymiesięcznego okresu w 1936 roku zatrudniał w swojej administracji na pełny etat 146, zaś w niepełnym wymiarze godzin 124 specjalistów ds. reklamy, którzy opracowali około 4 800 komunikatów rządowych opublikowanych w łącznym nakładzie 7 milionów egzemplarzy⁴⁷⁸. Ponad pół wieku po opublikowaniu „Elity władzy” cytowany już wielokrotnie w książce F. P. Seitel⁴⁷⁹ wskazywał, że jeszcze u progu XXI wieku amerykański rząd zatrudnia w samej tylko Amerykańskiej Agencji Informacyjnej (*U.S. Information Agency*) 9 000 pracowników zajmujących się działalnością komunikacyjną. Dla nas istotną informacją jest ta, w świetle, której kolejnych 1000 specjalistów komunikacji pracuje w Departamencie Obrony. Dla przykładu – same siły powietrzne odpowiadały

⁴⁷⁴ *Ibidem*.

⁴⁷⁵ *Ibidem*, s. 288-289.

⁴⁷⁶ *Ibidem*, s. 289.

⁴⁷⁷ *Ibidem*, s. 289.

⁴⁷⁸ A. Pratkanis, E. Aronson, *op. cit.*, s. 235.

⁴⁷⁹ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, s. 4.

rocznie na ok. 35 tys. listów od dzieci, które były zainteresowane ich działaniem⁴⁸⁰. Dla Millsa służby odpowiedzialne za komunikację, ale także propagandę przypominają wielką maszynę. *Codziennie, zarówno w czasie wojny, jak i w czasie pokoju, udzielają oni (pracownicy informacji i propagandy zatrudnieni na potrzeby armii – przyp. KED/MB) wiadomości i oddają artykuły prasie oraz trzydziestu czy czterdziestu dziennikarzom, czekającym na nie całymi dniami w biurze prasowym Pentagonu. Bez przerwy przygotowuje się scenariusze, robi nagrania i zdjęcia dla radia i telewizji. Mało tego, wojskowi z Waszyngtonu posiadają największe studio filmowe na wschodzie kraju, kupione od firmy Paramount z 1942 roku. Mają zawsze przygotowane teksty dla wydawców magazynów. Organizują przemówienia wygłaszane przez wojskowych i dostarczają im tekstów przemówień. Nawiązują łączność z ważniejszymi organizacjami w kraju i urządzają konferencje wyjaśniające oraz wycieczki na tereny wojskowe dla przywódców organizacji, jak również dla dyrektorów i wybitnych przedstawicieli świata gospodarczego, szkolnictwa, wyznań religijnych i przemysłu rozrywkowego. W bez mała sześciuset miejscowościach zorganizowali komitety doradcze, które torują drogę ich komunikatom i donoszą o nieprzychylnych reakcjach opinii publicznej⁴⁸¹.*

Powyższy fragment z powodzeniem mógłby zostać przełożony na współczesny podręcznik do PR, w którym zaprezentowano by sposoby jego prowadzenia. Własne studio i filmy, w których armia i żołnierze są pokazywani w określony sposób, artykuły na zlecenie i wywiady podpisane, wreszcie penetracja różnych części krajów i monitorowanie nastrojów wśród Amerykanów – to te instrumenty PR, które tu się pojawiają. Nie brakuje także mechanizmów, które wiążą się z monitoringiem mediów. Oddajmy po raz kolejny głos autorowi „Wyobraźni socjologicznej”: *wszystko, co o wojskowości piszą gazety albo podaje radio, podsumowuje się tu i analizuje, wszystko, co potentaci wojskowi z Waszyngtonu ogłaszają, nie wyłączając pamiętników emerytowanych dostojników wojskowych, jest przeglądane i ocenzone⁴⁸².* W 1951 roku senator Harry F. Byrd szacował, że w „przemysle” wizerunkowym wojska jest zatrudnionych 2235 wojskowych oraz 787 cywilów. Czy to dużo, czy mało? Jeśli zestawimy to z liczbą podawaną pół wieku później to jest to relatywnie mało, ale czy tego typu dane są porównywalne? Poza tym czy PR jako działalność praktyczna nie uległ rozwojowi od tego czasu tworząc różne płaszczyzny poboczne, zawody i specjalności nie związane z nim bezpośrednio? Wszak jak pisał Mills: *nietrudno bowiem zatrudnić znaczne więcej wojskowych przy pracy propagandowej, przynajmniej przez część dnia pracy⁴⁸³.* Już Alexis de Tocqueville zwracał uwagę na to, że społeczeństwo amerykańskie

⁴⁸⁰ *Ibidem*, s. 473.

⁴⁸¹ C.W. Mills, *Elita ...*, *op. cit.*, s. 289.

⁴⁸² *Ibidem*, s. 290.

⁴⁸³ *Ibidem*, s. 290.

jest przywiązane do wolności, stąd też totalne metody oddziaływania na nie są nieadekwatne. Stąd też znaczenie akceptowania przez obywateli pewnych działań. *Manipulowanie opinią ludności cywilnej przez wojskowych i ich wtargnięcie do umysłu cywila są teraz ważnym środkiem sprawowania władzy przez potentatów wojskowych*⁴⁸⁴. Mills pisze te słowa w połowie lat 50. XX wieku, stąd też mógł wskazywać na to, że w USA obecny jest praktycznie brak opozycji dla militarnej propagandy. *Ponieważ nie ma poglądów przeciwnych, można prowadzić kampanię propagandową w jej najwyższej formie – to znaczy propagandę za koncepcję rzeczywistości dopuszczającą tylko pewien wąsko określony punkt widzenia. Ogłasza się i realizuje metafizykę wojskową – to znaczy takie poglądy, w interpretacji, których rzeczywistość międzynarodową należy rozpatrywać zasadniczo z punktu widzenia jej znaczenia wojskowego. Propagandziści sławiący dominację wojskowych nie muszą już właściwie wysilać się by wpoić tę metafizykę tym, którzy mają w społeczeństwie pewne znaczenie: ludzie ci już ją przyjęli*⁴⁸⁵. Kreowanie zagrożenia w sytuacji, w której po drugiej stronie usytuowany jest wrogi blok państw socjalistycznych jest relatywnie łatwe wtedy, kiedy nie wiąże się z faktycznym konfliktem. Kiedy jednak „nasi chłopcy” mają uczestniczyć w działaniach wojennych i ginąć na froncie sprawa zaczyna się komplikować.

W okresie Zimnej Wojny Stany Zjednoczone odnotowują zarówno porażki jak i zwycięstwa w zakresie public relations w sytuacji konfliktu militarne. Pierwszym znaczącym testem jest tu kwestia Kuby, gdzie wskazuje się, że widoczne były próby pominięcia kwestii kubańskiej w polityce informacyjnej. Miał tu zadziałać klasyczny scenariusz, stosowany już przez Stany Zjednoczone w sytuacji interwencji w Ameryce Łacińskiej. Operacja miała być tajna, nie do końca wyjaśniona w społeczności międzynarodowej, operacja bez żadnego „planu awaryjnego”, która po prostu musiała zakończyć się sukcesem. *Inspirowana przez Centralną Agencję Wywiadowczą inwazja w Zatoce Świń była przykładem takiej właśnie, ewidentnie zaprzepaszczonej w sensie nie tyle militarnym, co informacyjnym, akcji*⁴⁸⁶. Przygotowane przez sprawdzonych ludzi w administracji amerykańskiej plany akcji w Zatoce Świń, jeśli chodzi o ich zawartość także nie były perfekcyjne. Otóż w trakcie trwania operacji nie zbierano informacji w sposób dokładny, zaś na użytek mediów dostarczano zwykłej, często mijającej się z prawdą informacji propagandowej. Dobrym przykładem było pokazywanie reporterom bombowca w kubańskich barwach bojowych, którego pilot rzekomo zbiegł z wyspy, bombardując wcześniej instalacje wojskowe komunistów. W rzeczywistości

⁴⁸⁴*Ibidem*, s. 291.

⁴⁸⁵*Ibidem*, s. 291.

⁴⁸⁶W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 101.

samolot został „przygotowany” przez personel Centralnej Agencji Wywiadowczej⁴⁸⁷.

Konfliktem, który wydaje się być kluczowym dla PR amerykańskiej armii wydaje się być kampania wietnamska (1964-1975). „Była to pierwsza wojna toczona w erze telewizji. Codziennie wieczorem 60 milionów Amerykanów oglądało dzienniki, stając się bezpośrednio świadkami bitew. Patrzyli na rannych i zabitych żołnierzy, oglądali krwawe żniwo zasadzek Viet Congu, czasem w wykrzywionych cierpieniem twarzach rozpoznawali twarze najbliższych... Wojna toczyła się codziennie nie tylko w wietnamskiej dżungli, ale także w amerykańskich living-roomach”⁴⁸⁸. Początkowo opinia publiczna i przedstawiciele świata mediów niemal entuzjastycznie odnosili się do interwencji, udział w walkach przez Amerykanów był traktowany, jako zaszczytny obowiązek. W sposób naturalny zainicjowało to sytuację, w której prezydent Johnson i jego ludzie spoczęli na laurach, jeśli chodzi o PR. Stanowisko mediów zmieniło się diametralnie już niebawem. Punktem zwrotnym okazała się ofensywa Tet z 1968 roku, kiedy to komuniści podjęli rozpaczliwą próbę wygrania wojny za pomocą tzw. partyzantki miejskiej. To co w sensie militarnym stało się porażką militarną Vietcongu i Północnego Wietnamu, stało się klęską USA w sensie zarządzania informacją⁴⁸⁹. *Zasadniczym problemem ofensywy Tet nie było początkowe zaskoczenie, jakie siły komunistyczne osiągnęły w początkowej fazie działań, ale obecność dziennikarzy na polu walki*⁴⁹⁰. Efektem tej obecności były przekazy medialne, które przekazywały do USA informacje o „brudnej wojnie”. Nie były one poddane kontroli politycznej ani też nie partycypowało w ich tworzeniu wojsko, stąd też przekaz mający niewątpliwie wymiar humanitarny miał w dużej mierze antywojenny i pacyfistyczny charakter. Nic więc dziwnego że kolejne miesiące będą się wiązać z powstaniem, rozwojem oraz rozbudowaną aktywnością ruchu pacyfistycznego, a także jego coraz szerszym zasięgiem społecznym.

9.2. Wojna w Zatoce Perskiej (1991)

Lekcja pokory udzielona w zakresie public relations Stanom Zjednoczonym konflikt w Wietnamie okazała się efektywna choćby w przypadku sytuacji, która zaszła w rejonie Zatoki Perskiej od 16-17 stycznia do 27 lutego 1991 roku. Konflikt określany mianem „telewizyjnej wojny” (TV war) rozgrywał się nie tylko na odległym froncie, ale miał miejsce i na ekranach milinów odbiorników telewizyjnych na całym świecie. Przekaz przyciągał uwagę setek odbiorców. Zdjęcia

⁴⁸⁷ *Ibidem*, s. 102.

⁴⁸⁸ A. Dmochowski, *Wietnam. Wojna bez zwycięzców*, Kraków 1991, s. 158.

⁴⁸⁹ *Ibidem*, s. 104.

⁴⁹⁰ *Ibidem*, s. 105.

z miejsc, w których toczyły się walki, komentarze pseudoeksperów, obrazy prezentowane przez kamerzystów wojskowych noktowizorów namierzających wrogie cele i niszczące je następowały natychmiastowo. *Wojna w Zatoce Perskiej (1991) nie była, co prawda pierwszym tak rozumianym telewizyjnym show (do tej kategorii zaliczany był już konflikt w Wietnamie), ale z pewnością – pierwszą taką <<serialową>> relacją w znacznej mierze konstruowaną przez profesjonalistów w dziedzinie politycznego public relations*⁴⁹¹. Jeszcze przed przystąpieniem do wojny Amerykanie debatowali na temat jej pozytywnych i negatywnych stron. Zwolennicy interwencji wskazywali, że Saddam Husajn to „nowy Hitler”, podkreślali analogię pomiędzy gazowaniem Kurdów przez Saddama, a Żydów przez Hitlera, pomiędzy napaścią Iraku na Kuwejt, a atakiem Niemiec na Czechosłowację i Polskę, zbrojeniami prowadzonymi przez obu dyktatorów. Natomiast przeciwnicy interwencji wiedzieli w niej analogię do Wietnamu, niepokoiłi się o to, czy amerykańska armia potrafi walczyć w egzotycznych warunkach terenowych i klimatycznych, określali planowaną wojnę, jako determinowaną przez interesy „wielkiego biznesu” i „wielkiej nafty”⁴⁹².

Niektórzy autorzy wskazują na to, że ten konflikt został „sprzedany” przez rządowych specjalistów public relations – świadczyć o tym mogłoby „urabianie opinii publicznej” od etapu przygotowań do wojny, ale też zajęcie się tą kwestią agencji Hill & Knowlton⁴⁹³. Jeszcze w roku 1990 duża sieciowa agencja PR otrzymuje od rządu USA zlecenie pozyskania przychylności opinii publicznej w sprawie wojny w Zatoce Perskiej. *Przed deputowanymi do Kongresu wystąpiła piętnastoletnia kuwejcka pielęgniarzka. Mając lzy w oczach opowiadała, jak irakijscy żołnierze w kuwejckich szpitalach wyciągali z inkubatorów niemowlęta i rzucaли je na ziemię. Między innymi za sprawą działań agencji materiał ten trafił do prawie wszystkich stacji telewizyjnych w kraju. Ówczesny prezydent George Bush wielokrotnie wplatał to wystąpienie do swoich przemówień. Niecałe dwa lata później okazało się, że wszystko było mistyfikacją, a rzekoma pielęgniarzka jest córką kuwejckiego ambasadora w Waszyngtonie*⁴⁹⁴. Trudno jest wymienić wszystkie działania, które przygotowuje amerykańskie społeczeństwo do udziału ich kraju w interwencji. W dniu 15 października 1990 roku prezydent Bush oświadczył natomiast: *Codziennie przenikają teraz z [Kuwejtu] nowe informacje o koszmarnych okrucieństwach, jakich dopuszczają się oddziały Saddama... o systematycznym niszczeniu duszy narodu, doraźnych egzekucjach, rutynowych torturach... noworodkach wyrzucanych z inkubatorów... dializowanych pacjentach odrywanych od*

⁴⁹¹ *Ibidem*, s. 109.

⁴⁹² Por. A. Pratkanis, E. Aronson, *op. cit.*, s. 79.

⁴⁹³ W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 110.

⁴⁹⁴ P. Kołak, *Między manipulacją a public relations. Współczesny charakter komunikacji społecznej*, [w:] J. Olędzki, *Public relations w komunikowaniu...*, *op. cit.*, s. 73-74.

aparatury... Hitler znów się pojawił. Lecz pamiętajcie, kiedy wojna Hitlera zakończyła się, był proces norymberski⁴⁹⁵. Autorzy książki „Złoty wiek propagandy” zadają pytanie o to, czy Bush oszalał, czy też mówił prawdę. Piszą, że informacje odnoszące się do odrywanych od stacji dializ pacjentów i skazanych na śmierć dzieci pochodziły ze źródeł pro kuwejckich i były bezkrytycznie powtarzane przez agencje informacyjne. Z naszego punktu widzenia istotne jest jednak coś innego. *Ostatecznie chodziłomu o zmobilizowanie narodu do działań, które mogły okazać się długą i kosztowną wojną, oraz uzyskanie aprobaty swych współobywateli dla narażenia na niebezpieczeństwo setek tysięcy młodych Amerykanów – mężczyzn i kobiet – w celu przyjscia z pomocą narodowi niedemokratycznego państwa. To było skuteczne: poparcie dla wojny wzrosło gwałtownie, a popularność Georgea Busha osiągnęła wkrótce rekordowo wysoki poziom⁴⁹⁶.*

Medialny wymiar konfliktu wiąże się z szeregiem szczegółowo zaplanowanych i zrealizowanych z udziałem mediów pseudowydarzeń, takich jak:

- a) Od „Pustynnej Tarczy” do „Pustynnej Burzy”,
- b) Alianccy żołnierze - jeńcy wojenni w rękach irackich,
- c) Cywilni obywatele państw zachodnich zatrzymani przez reżim Husajna w Bagdadzie,
- d) Przemówienie dyktatora Iraku nawołujące do wojny,
- e) Oświadczenia amerykańskich decydentów związane z sytuacją na froncie,
- f) Demonstracja antywojenna w Waszyngtonie,
- g) Odwołanie – z powodu zagrożenia terroryzmem – rozgrywek ligi futbolu amerykańskiego,
- h) Prezentacja sprzętu alianckiego biorącego udział w operacji na Bliskim Wschodzie,
- i) „chirurgiczne” bombardowania,
- j) Porównania sytuacji z II wojną światową, wojną w Korei oraz konfliktem w Wietnamie,
- k) Pojawianie się „na polu walki” VIP-ów z waszyngtońskiej administracji,
- l) Kontrolowane „przecieki” o nadchodzącej ofensywie lądowej,
- m) Pogłoski o liczbie irackich ofiar,
- n) Wywieszenie flagi Kuwejtu w stolicy emiratu po jego wyzwoleniu⁴⁹⁷.

Pseudowydarzenie od „Pustynnej Tarczy” do „Pustynnej Burzy” wiązało się z samym nazewnictwem operacji wojskowej. Obie nazwy były atrakcyjne dla mediów, podkreślały też precyzyjnie zasadnicze cele działania: chodziło o prewencyjną obronę kolejnych potencjalnych celów Husajna oraz wyzwolenie Kuwejtu z rąk irackich, abstrahując od strategicznego znaczenia Zatoki Perskiej i kuwejck-

⁴⁹⁵ A. Pratkanis, E. Aronson, *op. cit.*, s. 82.

⁴⁹⁶ *Ibidem*, s. 82.

⁴⁹⁷ W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 110-111.

kich źródeł ropy naftowej. *Media w zasadzie bezkrytycznie przejęły <<strategiczną argumentację>> specjalistów w dziedzinie public relations starannie wyrażoną również w hasłach tej wojny*⁴⁹⁸.

Wkrótce po ataku sił sprzymierzonych po obu stronach pojawili się pierwsi jeńcy. Telewizja bagdadzka pokazywała materiały, w których Amerykanie wyrażali żal, że wzięli udział w wojnie. Za mediami Husajna obraz ten pokazały media na całym świecie. Tego typu przekaz narzucił osobom odpowiedzialnym za wojenne public relations określoną optykę. Ułatwiło ją to, że na twarzach amerykańskich jeńców widać było ślady przemocy fizycznej, brutalnych przesłuchań. To, co było propagandowym sukcesem Husajna stało się także sukcesem PR Amerykanów. *Spekulacje (gdyż w danym momencie nie istnieli jednoznaczne potwierdzenie sposobu, w jaki traktowani byli żołnierze armii amerykańskiej wzięci do niewoli przez Irakijczyków) na temat łamania przez Irak konwencji genewskiej pomogły, wydaje się, w zyskaniu sympatii międzynarodowej opinii publicznej dla akcji zbrojnej w Zatoce Perskiej*⁴⁹⁹. Dodatkowym aspektem były informacje dotyczące informowania opinii publicznej o stratach własnych żołnierzy. Ustalono wówczas specyficzny, ale obowiązujący w sytuacji analogicznych konfliktów schemat polityki informacyjnej. Reguła stało się nieprzekazywanie dziennikarzom informacji oraz zdjęć dotyczących własnych strat, wstrzymywanie się od podawania innych kontrowersyjnych wieści, dotyczących także strat po stronie przeciwnika. Ten konflikt miał być w zamyśle konfliktem, w którym stroną wykonawczą była perfekcyjna technika wojskowa, nie zaś twarze poszczególnych żołnierzy.

Kolejnym istotnym z punktu widzenia PR wojennego casusem byli cywilni obywatele państw zachodnich zatrzymani przez reżim Husajna w Bagdadzie. Ciekawym rozwiązaniem stało się tutaj nagłośniecie sytuacji dotyczącej, tzw. czynnika ludzkiego, który *nota bene* zaszedł jeszcze przed użyciem amerykańskich sił zbrojnych i *de facto* nie miał wpływu na wojnę. Bohaterami pseudowydarzenia stali się obywatele państw zachodnich, uczestniczących w koalicji antyirackiej, którzy przebywając w Bagdadzie mieli stać się „żywymi tarczami” Saddama Husajna. Kreatorem samego pseudowydarzenia stał się pośrednio sam Husajn dzięki swoim niejasnym wypowiedziom medialnymi w towarzystwie cudzoziemców, które można było zinterpretować w określony sposób. *Jeśli przyjrzymy się doniesieniom mediów z tamtego okresu, żaden aliancki cywil nie poniósł śmierci na terytorium irackim, jednak mit o „okrucieństwie” bagdadzkiego reżimu – pozostał*⁵⁰⁰.

Kolejną kwestią były wystąpienia samego S. Husajna, operujące klasyczną propagandą wojenną. W świetle czy to zbliżającego się, czy też mającego już

⁴⁹⁸ *Ibidem*, s. 111.

⁴⁹⁹ W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 112.

⁵⁰⁰ *Ibidem*, s. 113.

miejsce konfliktu tego typu wypowiedzi były chętnie nagłaśniane przez media na całym świecie. Celem tych wystąpień było pokazanie wielkości własnego kraju, bohaterstwa jego żołnierzy i obywateli, podniesienie poziomu patriotyzmu. Ale w zestawieniu z public relations prowadzonego przez Amerykanów owa „wielkość” została de facto przekuta na czynnik sprzyjający aliantom. Dobrym przykładem jest tu mówienie przez Husajna o „matce wszystkich bitew” i tym samym zapowiadanie niejako kolejnych wydarzeń⁵⁰¹.

Oświadczenia decydentów były, są i prawdopodobnie pozostaną bardzo istotnym elementem prowadzenia public relations. Tak stało się w 1991 roku, kiedy to fragmenty wypowiedzi głównych przywódców obozu aliantów stawały się osobnymi pseudowydarzeniami, a niekiedy zapowiedziami mających nadejść wydarzeń. Katalizatorem atrakcyjności tego typu wypowiedzi stała się ich wiarygodność – stanowiły one często jedyne źródło informacji, gdyż obowiązywał ścisły zakaz wstępu dziennikarzy na linię frontu oraz do strefy bombardowań. *Chodziło nie tyle o blokadę informacji, ile o kontrolę bezpośredniego odbiorcy przekazu przygotowywanego przez specjalistów w dziedzinie politycznego PR*⁵⁰².

Dziennikarze mający akredytację przy sztabach alianckich wojsk podpisywali deklarację, w której były zawarte klauzule o zakazie ujawniania tajemnic wojskowych oraz snucia niejasnych przypuszczeń dotyczących sytuacji na froncie. Celem było tu szeroko rozumiane „bezpieczeństwo” żołnierzy uczestniczących w akcji. Stąd też ze strony mediów nie pojawił się zarzut odnoszący się do tłumienia wolności mediów – dziennikarze uzyskiwali dostęp do informacji w postaci, jaką wykreowali dla nich specjaliści public relations, informacji atrakcyjnych, aktualnych, interesujących i płynących z „pewnego źródła”⁵⁰³.

Kolejnym istotnym pseudowydarzeniem była demonstracja antywojenna w Waszyngtonie, pierwsza tego typu manifestacja od czasu wojny wietnamskiej. Jednak tym razem protest przeciwko wojnie zyskał charakter marketingowy – nową wersję przeboju Johna Lennona (Give Peace a Chance) nagrały gwiazdy ówczesnej sceny muzycznej, zaś szeroką akcję w tym zakresie podjęła MTV. Z perspektywy specjalistów zarządzających PR wojennym ta forma ruchu protestu była zdecydowanie bardziej atrakcyjna niż niekontrolowane wystąpienia przełomu l. 60. i 70. *Nota bene* przyczyniło się to do bagatelizowania przejawów ruchu antywojennego przez administrację – u progu l. 90. było to zasadne i niegroźne, faktycznym utrudnieniem okazało się w trakcie kolejnego konfliktu w tej części świata, który wybuchł ponad dekadę później⁵⁰⁴.

⁵⁰¹ *Ibidem*, s. 113-114.

⁵⁰² *Ibidem*, s. 114.

⁵⁰³ *Ibidem*, s. 114-115.

⁵⁰⁴ *Ibidem*, s. 116.

Sukcesem, acz kontrowersyjnym w swych założeniach, okazało się odwołanie rozgrywek ligi futbolu amerykańskiego z powodu potencjalnego zagrożenia terroryzmem. Odwołanie *Superbowl*, czyli corocznej inauguracji rozgrywek amerykańskiego futbolu miało na celu zwrócenie uwagi amerykańskiej opinii publicznej na powagę działań amerykańskiego wojska w innych regionie świata. *W ten sposób pierwsza Wojna w Zatoce nie jawiła się tylko, jako kolejna interwencja wojsk USA, ale nabierała oznak wojny, która, po raz pierwszy od czasów japońskiego ataku na Pearl Harbor, miała dotknąć Amerykę bezpośrednio*⁵⁰⁵. Z perspektywy czasu decyzja tego typu wydawała się i nadal wydaje zasadna z PR-owskiego punktu widzenia. Odwołanie obchodów „świata narodowego” z perspektywy wielu Amerykanów uświadomiło zagrożenie oraz zasadność interwencji aliantów, a raczej – „naszych chłopców”.

Pierwsza wojna iracka to nie tylko wojna toczona na ekranie odbiornika telewizyjnego, to także konflikt gdzie jedna z głównych ról odgrywa technika wojskowa i technologie, z których korzysta armia. Stąd też „niewidzialny” myśliwiec F - 117A „Stealth”, trafiające do celu z tolerancją 20 cm smart bombs, czy też ignorowane przez radar rakiety „Tomahawk” czy też antyrakiety „Patriot”. Służby informacyjne chętnie dostarczały przedstawicielom świata mediów informacje o sprzęcie wykorzystywanym w Zatoce, czego efekt było podwójny. Z jednej strony demonstrowano siłę armii oraz kraju, prezentowano wojsko, jako nowoczesne i sprawne, przygotowane niemal do każdego działania. Z drugiej strony pokaz techniki wojskowej i sprzętu odwracał uwagę mediów od tych kwestii, które z perspektywy specjalistów PR były mniej atrakcyjne, medialne, czy wręcz miały być ukryte: konkretnych niewyreżyserowanych działań na froncie, strategicznych decyzji, aliantów „brudnej wojny”. „W ten sposób specjaliści w dziedzinie politycznego PR wywołali, w powodowanych przez siebie przekazach medialnych, dominację soft news nad hard news. Tak rozumiana prezentacja sprzętu bojowego aliantów była konsekwencją stosowania strategii PR polegającej na upowszechnianiu obrazu <<czystej wojny>>”⁵⁰⁶.

W koherencji z powyższym pozostawały „chirurgiczne” bombardowania przeprowadzane przez perfekcyjnie wyszkolonych operatorów przy pomocy doskonałego sprzętu. Ta wojna, w przeciwieństwie do poprzednich w sensie informacyjnym wiązała się niemal wyłącznie z konfrontacją niosącą straty ludzkie po stronie wroga aliantów, precyzyjnymi działaniami, pociskami trafiającymi prosto do celu. *W myśl tej koncepcji, cywile objęci wojną mieli jej wręcz nie zauważać – byli jakoby bezpieczni, ponieważ oddziały koalicji używały na tyle zaawansowane*

⁵⁰⁵*Ibidem*, s. 116.

⁵⁰⁶*Ibidem*, s. 117.

*techniki, iż straty wśród niezaangażowanej w konflikt ludności przeciwnika miały być minimalne, jeśli nie wręcz zerowe*⁵⁰⁷.

USA uczestniczyło wcześniej w wielu różnych konfliktach, nic więc dziwnego, że także w 1991 roku pojawia się odniesienie porównawcze do II wojny światowej, wojny w Korei czy też konfliktu wietnamskiego. Prezentacja tego konfliktu w kontekście innych wiązała się z dookreśleniem pozycji USA na arenie międzynarodowej ładu post-zimnowojennego. Stąd też komunikaty płynące w kierunku opinii międzynarodowej, przywódców innych państw, ale także własnych obywateli – konflikt, w którym USA są zasadniczym podmiotem obozu alianckiego będzie krótki, precyzyjnie przeprowadzony, bez dużych strat własnych⁵⁰⁸.

W odróżnieniu od pamiętnej interwencji w Wietnamie, tym razem wojna powadzona „za biurka” nie ma miejsca. Stąd też jeszcze pod koniec 1990 roku ówczesny prezydent USA G. Bush odwiedził amerykańskie oddziały w Arabii Saudyjskiej, wygłaszając patriotyczne przemówienie, rozmawiając z dziennikarzami oraz pozując do zdjęć⁵⁰⁹. Już w trakcie trwającego konfliktu podobne wizyty składają amerykański sekretarz obrony i szef sztabu armii USA. Z perspektywy zarówno „substratu wewnętrznego” wojska, jak i przede wszystkim opinii publicznej tego typu „gospodarskie wizyty” były efektywne wizerunkowo.

Kolejnym mechanizmem, po który sięgnięto w 1991 roku było „zapowiadanie” przez przywódców amerykańskich pseudow wydarzeń, które miały się niebawem wydarzyć. Tego typu wypowiedzi miały charakter prewencyjny, zaś prezydent G. Bush oraz generał Schwarzkopf stawali się prezydentami nowej fazy „wojny telewizyjnej” zapowiadając zbliżającą się już niebawem ofensywę lądową⁵¹⁰.

Specjaliści w dziedzinie politycznego public relations zadbali o to, aby pojawiały się „kontrolowane przecieki” dotyczące liczby ofiar po stronie wroga. Tego typu informacje były bardzo atrakcyjne dla dziennikarzy. Po trzech tygodniach toczącej się wojny pada pierwsza informacja przekazana przez Pentagon, pochodząca podobno z kręgów kół zbliżonych do źródeł rządowych w Bagdadzie. W jej świetle straty po stronie wroga wynoszą ok. 15 tys. żołnierzy irackich. Miesiąc po rozpoczęciu ofensywy liczba ta wzrasta już do ok. 20 tysięcy. Informacje tego typu, odnoszące się do żołnierzy nie wydawały się być z perspektywy opinii publicznej „trudne” lub „uciążliwe” do przyjęcia: ginęli żołnierze, nie kobiety i dzieci, nie były to poszczególne jednostki tylko specyficzny konglomerat, grupa. Suche liczby brzmiały beznamiętnie, inaczej prezentuje się śmierć jednej osoby, szczególnie wtedy, kiedy wiemy jak do niej doszło, możemy obejrzeć sam akt albo zdjęcia. Tu dominował przekaz „czysty”: słyszący informacje o setkach zabitych

⁵⁰⁷ *Ibidem*, s. 117-118.

⁵⁰⁸ *Ibidem*, s. 118.

⁵⁰⁹ *Ibidem*, s. 118-119.

⁵¹⁰ *Ibidem*, s. 119.

żołnierzy odbiorcy mogli się byli domyślić, iż to zadanie wykonują „inteligentne” bomby oraz inny zaawansowany technologicznie sprzęt używany w starciu przez aliantów⁵¹¹.

Flaga miała zawsze strategiczne znaczenie dla losów danego konfliktu. Jej przejście od nieprzyjaciela nabierało wymiaru symbolicznego. Symboliczne było także opatrzenie flagą jakiegoś należącego wcześniej do nieprzyjaciela obszaru, budynku, budowli. Nie inaczej stało się w 1991 roku. *Wydaje się że nieformalnym zakończeniem pierwszej wojny w Zatoce Perskiej był symboliczny gest wywieszenia flagi Kuwejtu w wyzwolonym przez siły koalicji Kuwait City*⁵¹². Tym razem jednak nie dokona się wywieszenia flagi „zdobywców”, a miano symbolu przypadnie barwom narodowym kraju, który został oswobodzony z rąk agresora. Cele takiego działania wydawały się oczywiste – Stany Zjednoczone nie są tu stroną konfliktu, one jedynie „pomagają” odzyskać wolność, niepodległość, decyzyjność, czyli po prostu „demokrację” Irakijczykom⁵¹³.

Kiedy w roku 1991 Amerykanie wkraczali do Kuwejtu, stacje telewizyjne na całym świecie pokazywały wiwatujące tłumy mieszkańców irackiego państwa, którzy wiwatowali trzymając w rękach amerykańskie flagi. Skąd jednak mogli je mieć skoro, przez kilka wcześniejszych miesięcy Kuwejt był pod iracką okupacją? Wątpliwości w tej kwestii rozwiązał John Randon, szef agencji Randon Group, która nota bene zawarła z Departamentem Obrony USA wiele umów na kilkadziesiąt milionów dolarów. „Jego agencja była wszędzie tam, gdzie w ciągu minionych lat wyruszała na wojnę amerykańska armia”⁵¹⁴.

Podsumowując zatem, relatywny sukces w kontaktach z mediami, a także w prezentacjach medialnych wydarzeń początku 1991 roku udało się uzyskać dzięki ułatwieniu mediom dostępu do sytuacji, które potem przekładały się na przekazy medialne. „Towarzystwo mediom” miało miejsce nie tylko w trakcie dziejących się, ale przygotowanych wcześniej pseudowydarzeń. Samo postępowanie z mediami zostało wcześniej szczegółowo określone w tzw. Media Ground Rules, stanowiących integralną część dyrektywy Pentagonu Filed Manual No. 3-61.1.Public Affairs Tactics, Techniques and Procedures (Waszyngton 2000)⁵¹⁵. Ważne było szczegółowe określenie zasad przepływu informacji na tematy wojenne. Dziennikarze mieli dostęp do informacji, niemniej poruszali się w zorganizowanych grupach pod eskortą wojskowych. Każdy dziennikarz działający na własną rękę podlegał aresztowaniu przez policję wojskową. Gdyby reporterzy trafili przypadkiem na wydarzenie warte zrelacjonowania, funkcjonariusze mieli obowiązek

⁵¹¹ *Ibidem*, s. 120. Por. R. Bielecki, *Pustynna Burza*, Wyd. Bellona, Warszawa 1991.

⁵¹² W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 120.

⁵¹³ *Ibidem*, s. 120-121.

⁵¹⁴ P. Kołak, *Między manipulacją a public relations. Współczesny charakter komunikacji społecznej*, [w:] J. Olędzki, *Public relations w komunikowaniu...*, *op. cit.*, s. 73.

⁵¹⁵ W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 112.

natychmiastowego przewiezienia ich w inne miejsce. Wobec ograniczonych możliwości uzyskiwania informacji z pierwszej ręki, reporterzy byli uzależnieni od oficjalnych oświadczeń i rozpowszechnianych przez rząd kaset wideo. Niewielu Amerykanów narzekało⁵¹⁶. Tego typu sytuacja mogła mieć miejsce w przypadku konfliktu, którego czas trwania był relatywnie ograniczony. Czy będzie tak samo kiedy działania wojenne będą trwać dłużej i będą mieć więcej wymiarów?

9.3. Medialny wymiar drugiej wojny w Zatoce Perskiej (2003 rok)

Oficjalną przyczyną tzw. drugiej wojny w Zatoce Perskiej był formułowany głównie przez USA zarzut posiadania przez iracki reżim broni masowego rażenia. Działania wojenne rozpoczynają się 19 marca 2003 roku, kończą się na początku maja tegoż roku⁵¹⁷. O ile w przypadku konfliktu z 1991 roku dominować wśród specjalistów public relations zdawali się eksperci cywilni, o tyle tutaj przewagę posiadali eksperci wojskowi. Sprzyjała temu wskazywana wielokrotnie dyrektywa Public Affairs Tactisc, niemniej jak się wskazuje efekty tego rozwiązania były, co najmniej niejednoznaczne, gdyż (...) *pseudowydarzenia tej wojny uznać należy za mało finezyjne i dostosowywane raczej do działań propagandowych, jakie równocześnie uprawiał rząd USA na arenie międzynarodowej (przekonywanie do wojny sojuszników, a następnie – przeciwników interwencji)*⁵¹⁸.

Najważniejsze z pseudowydarzeń to⁵¹⁹:

- „Szok i przerażenie” oraz „Iracka Wolność”;
- Iracka „broń masowego rażenia” ;
- „zdobycie” Umm Kasar;
- Irackie „uderzenie odwetowe” na Kuwejt;
- Rzekomy udział bojówek Al-Kaidy w wojnie;
- Ratowanie żołnierzy alianckich na tyłach wroga;
- „czerwona linia” („linia śmierci”) Saddama;
- Bitwa o Bagdad („Bagdadogard”);
- Obalenie pomnika Saddama w zajęтым przez Amerykanów Bagdadzie;
- Zdobycie Tikritu – rodzinnego miasta dyktatora Iraku;
- Ujęcie Abu Abbasa w Bagdadzie;
- Lista poszukiwanych funkcjonariusz reżimu irackiego („talia kart”);
- Zakończenie wojny – półoficjalne oraz oficjalne.

„Szok i przerażenie” (Shock and Awe) była to nazwa pierwszej fazy operacji. Pod względem medialnym nazwa ta była krótka, chwytliwa i z pewnością

⁵¹⁶ A. Pratkanis, E. Aronson, *op. cit.*, s. 236.

⁵¹⁷ W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 126.

⁵¹⁸ *Ibidem*, s. 127.

⁵¹⁹ *Ibidem*, s. 127-128.

atrakcyjnie przemawiająca do wyobraźni widza. Operacja była zapowiadana już kilka tygodni przed właściwym rozpoczęciem działań wojennych i miała nawiązywać do przynoszących sukces wizerunkowy „chirurgicznych” bombardowań sprzed ponad dekady. Natomiast całość działań wojennych, opatrzona nazwą „Iracka Wolność” miała sugerować cel przeprowadzanej ofensywy, stanowić antidotum dla wypowiedzi podkreślających „agresję na Irak”. W ten sposób po raz kolejny USA operowały retoryką wyzwolenia krajów, do których się wkraczały⁵²⁰. W tej operacji było to o tyle uzasadnione, że jej oficjalnym punktem zapalnym było posiadanie przez Irak broni masowego rażenia, co *nota bene* finalnie nie okazuje się zgodne z prawdą.

Do rangi medialnego pseudowydarzenia można wynieść właśnie owo „posiadanie przez Irak broni masowego rażenia”. *Choć posiadanie broni masowego rażenia przez reżim Saddama Husajna na początku 2001 r. do dziś wydaje się dyskusyjne, stało się oficjalnym powodem ataku wojsk koalicji*⁵²¹. Inny niż miało to miejsce w 1991 roku kontekst sprawił, że zadecydowano o przyjęciu bardziej ryzykownej strategii informowania o konflikcie i jego przyczynach. *Przyjęcie takiej a nie innej strategii informacyjnej, która doprowadzić miała do rozpętania kolejnej wojny w Zatoce Perskiej i ostatecznego rozprawienia się z irackim dyktatorem, pchnęła jednak specjalistów w dziedzinie politycznego PR do naginania rzeczywistości i lekceważenia kontekstu komunikacyjnego (...)” i stosowanie w zarządzaniu informacją modelu publicity. „Celem komunikacji było nie tyle przekazanie prawdziwych informacji, ile nagłośnienie fikcyjnego – jak się później okazało – zagadnienia*⁵²².

„Zdobycie” Umm Kasr było organizowane z dala od walki dla korespondentów wojennych. Miało ono miejsce na początku wojny w Zatoce Perskiej. Pierwszego dnia ofensywy lądowej aliantów media powtarzając komunikaty, że ich siły zdobyły niemal z marszu iracki port Umm Kasr. Pomimo sytuacji, w której media obieły zdjęcia amerykańskiego żołnierza zawieszającego ojczystą flagę na terenie portu, zaś w publikacjach i przekazach medialnych wskazywano na fakt zdobycia strategicznego punktu, faktyczne walki o port trwały jeszcze kilka dni. Uzasadnieniem procesualności były warunki pogodowe, które na kilka dni utrudniły postępy wojsk⁵²³.

Irackie „uderzenie odwetowe” na Kuwejt miło charakter „straszaka”, po które sięgnęli specjaliści PR. Było to zagrożenie atakiem odwetowym. Główną rolę w części wojennych newsów odegrały sowieckie rakiety „Scud” będące wciąż na wyposażeniu irackiej armii. Stąd też byliśmy świadkami „zapowiadania” przez

⁵²⁰*Ibidem*, s. 128-129.

⁵²¹*Ibidem*, s. 129.

⁵²²*Ibidem*, s. 129.

⁵²³*Ibidem*, s. 131.

media irackiego uderzenia odwetowego na Kuwejt, ostatecznie jednak jedyną odpowiedzią Irakijczyków na ataki lotnicze koalicji była jedna ze wspomnianych rakiet, którą wystrzelono w kierunku Kuwejt City (chybiła celu, nie wyrządziła strat wśród ludności cywilnej). *Druga wojna w Zatoce Perskiej różniła się od swojej poprzedniczki ograniczeniem działań wojennych w zasadzie jedynie do terytorium Iraku. Nie było prób irackich kontrataków skierowanych na obszar państw sąsiednich (...), nie było raketowych ataków kierowanych przez Irakijczyków na Izrael*". Ta wojna przebiegała w sytuacji, w której inny reżim nie miał możliwości zwycięstwa, czy nawet kreacji własnych propagandowych kontruderzeń. Stąd też „w takim przypadku nie powinno dziwić poszukiwanie przez żurnalistów tematów potencjalnie pseudowydarzenia już w samym Iraku⁵²⁴.

Rzekomy udział bojówek Al-Kaidy w wojnie wiązał się z powiązaniem „wojny o broń chemiczną” z „wojną przeciwko terroryzmowi”. Druga wojna w Zatoce miała stać się wizerunkowo naturalnym przedłużeniem uderzenia USA na Afganistan, dokonanego przez amerykańców półtora roku wcześniej. Irak – wraz z Koreą Północną oraz Iranem – został zaliczony przez USA do tzw. osi zła. Międzynarodowa „oś zła” była w tym ujęciu bezpośrednio powiązana z Al-Kaidą⁵²⁵. Dodatkowo nośna nazwa wydawała się przemawiać do mediów i ich odbiorców. Podejmowanie działań przyporządkowanych do owej osi służyło w wymiarze medialnym wyeliminowaniu wpływów międzynarodowej organizacji terrorystycznej kierowanej przez Osamę bin Ladena – inspiratora ataku na World Trade Center we wrześniu 2001 roku, a także wielu innych aktów terroru. Stąd też nic dziwnego, że „Niepewny pretekst do rozpoczęcia wojny w postaci rzekomego posiadania przez Saddama Husajna broni masowego rażenia musiał uzyskać dodatkowe <<informacyjne>> wsparcie”⁵²⁶. Skoro bagdadzki reżim pozostawał w relacjach, ba – w bliskich stosunkach z bin Ladenem – logiczne wydawało się, że walcząc z nim, pośrednio walczy się także z terrorystami. Dodatkowo można było zakładać, że Husajn może liczyć na „wsparcie” swoich działań w postaci aktywności islamskich bojowników. Tak się nie stało, jednak z perspektywy kreowania pewnych wydarzeń i budowania określonej atmosfery trudno jest nie doceniać wygenerowanego mechanizmu.

Podobnie jak miało to miejsce w 1991 roku, tak i w roku 2003 pojawiła się kwestia strat wojennych oraz strat aliantów, ale także – ratowania swoich żołnierzy. Dodatkowo w świecie działań polegających na chirurgicznych operacjach operowano pojęciem strat ubocznych (collateral damage)⁵²⁷. O ile jednak w l. 90.

⁵²⁴ *Ibidem*, s. 131.

⁵²⁵ *Ibidem*, s. 131.

⁵²⁶ *Ibidem*, s. 132.

⁵²⁷ Ł. Szurmiński, *Mechanizmy propagandy. Wizerunek konfliktu kosowskiego w publicystyce*, Wyd. Aspra, Warszawa 2008, s. 149.

XX wieku kwestia aktywności żołnierzy na walki była raczej zdepersonalizowana, o tyle teraz – szczególnie w przypadku udanej akcji oswobodzenia alianckiego żołnierza z niewoli – uległa silnej personifikacji. Straty wojenne ponoszone przez aliantów były pokazywane w kontekście friendly fire, czyli w wyniku „samobójczego” ostrzału prowadzonego przeciwko sobie przez armie sojusznice. W ten sposób tracono sprzęt oraz żołnierzy – straty ludzkie wynosiły kilkanaście osób i można je uznać za nieliczne. Żołnierze alincy ginęli, ale nie tyle w wyniku „efektywności” działań wroga, ale raczej swego własnego błędu. Miało to wymiar, co najmniej podwójny – z jednej strony pokazywało na relatywną słabość Irakijczyków, z drugiej – sygnalizowało, że straty ludzkie po stronie Zachodu można będzie wyeliminować. Nasuwał się tu z resztą także kolejny aspekt – otóż przez relatywnie niskie straty wojna ta wydawała się – choćby w kontekście klasycznego konfliktu Wietnamskiego – „niekrwawa”. Stąd też mamy do czynienia z relatywnie szerokim zastosowaniem *human story*, czyli kierowanie uwagi mediów na konkretną osobę po stronie aliantów ponoszącą ofiarę z powodu swojego uczestnictwa w operacji „Iracka Wolność”. Taką osobą, która stanie się znana w wielu krajach jest 19-letnia szeregowka amerykańskiej armii, „zwykły żołnierz”, a raczej „zwykła żołnierka” – Jessica Lynch.

„Wybór kobiety w roli ofiary reżimu Saddama był w tym kontekście (wojna kultury zachodniej z islamem) trafny propagandowo, ale również korzystny w sensie realizacji konkretnej strategii PR. Widać, że specjaliści w dziedzinie politycznego public relations pracujący dla administracji waszyngtońskiej wyciągnęli wnioski z poprzedniego konfliktu w tym rejonie świata”⁵²⁸. W przekazach medialnych czytamy, że: „Amerykańskie siły specjalne przeprowadziły pomyślną akcję odbicia szeregowca Jessiki Lynch, przez 10 dni trzymanej w niewoli przez Irakijczyków - poinformowały w środę źródła Pentagonu”⁵²⁹. Kim jest żołnierka, której losy nie schodzą przez pewien czas z czołówek przekazów medialnych? Jessika Lynch wydaje się być idealną bohaterką – jest młodą i atrakcyjną kobietą, przed wstąpieniem do wojska wybrana w swojej miejscowości najsympatyczniejszą dziewczyną hrabstwa Wirt, osobą pracowitą, skrupulatną, koleżeńską.

Do armii wstępuje zarówno żeby mieć możliwość bezpłatnego ukończenia college i pozostania przedszkolanką, ale również dlatego, że nie chciała popadać w rutynę i wiązać się do końca życia ze swoją miejscowością. Kiedy zostaje ranna trafia do irackiego szpitala. Wydaje się, że wiele powie nam fragment książki biograficznej, którą pisze o niej laureat Nagrody Pulitzera z 1996 roku. Odnosi się on do sytuacji, w której zgwałcona i ranna żołnierka, w tragicznym stanie trafia do

⁵²⁸ *Ibidem*, s. 133.

⁵²⁹ *Jessica Lynch uwolniona przez siły specjalne USA*, PAP, 2.04.2003, źródło: <http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Jessica-Lynch-uwolniona-przez-sily-specjalne-USA,wid,770022,wiadomosc.html?ticaid=111a5f>, [dostęp: 11.11.2013].

szpitala. „Jessi nie wie, dlaczego żołnierze jej nie zabili ani czemu lekarze dokonali tylu starań, żeby ją uratować. Być może w grę wchodziło tu nawet coś tak przypadkowego i drugorzędne jak jej blond włosy. Była ładną dziewczyną-żołnierzem amerykańskim i dobrze wypadłaby w telewizji, gdyby Saddam [...] zdążył wykorzystać ją w swojej propagandzie”⁵³⁰. Pierwsze raporty podawały, że dziewczyna została zastrzelona lub też zasztyletowana⁵³¹, kolejny, że *Odniosła kilka ran w potyczce, w której kilku jej kolegów zginęło, m.in. ranę ciętą, wskazującą na pchnięcie bagnetem lub nożem*⁵³², stąd też radość z tego, że żyje i jest wolna. Jej uwolnienie stanie się powodem do święta w jej rodzinnej miejscowości⁵³³, spotka się z entuzjazmem prezydenta G.W. Busha, przyniesie także deklarację rzecznika Centralnego Dowództwa USA, Jima Wilkinsona, który stwierdzi, iż, *Ameryka nie opuszcza swoich bohaterów. Nigdy nie opuściła i nie opuści*⁵³⁴. Kilka miesięcy później przeczytamy w mediach, iż *Jessica Lynch ma pretensję do Pentagonu, że propagandowo wykorzystał jej historię i przeinaczył fakty. (...) Początkowo Pentagon informował, że Lynch bronila się zanim trafiła do niewoli i odniosła liczne rany. Później jednak okazało się, że dziewczyna nie oddała ani jednego strzału, a rany, które odniosła, były wynikiem wywrócenia się samochodu, którym jechała. Trafiła do szpitala, skąd została odbita przez oddział komandosów. Teraz dziewczyna ma żal, że zrobiono z niej bohaterkę, anią nie jest*⁵³⁵.

Akcentowanie losów „bohaterskich żołnierzy” koalicji alianckiej służyło wykreowaniu wizerunku „czystej wojny”, czyli „historii z czynnikiem ludzkim”. Było to efektywne, gdyż wzmagało zainteresowanie mediów pojedynczymi jednostkami. Miało to poza medialnym także inny konkretny wymiar, otóż: „mogło wywołać wrażenie zainteresowania rządu i armii niemal każdym, kto ucierpiał w tej wojnie, nawet, jeśli przyjechał na nią z własnej woli”⁵³⁶.

„Czerwona linia” Saddama wiązała się z jedną z wypowiedzi dyktatora Iraku -sięgnięcia po broń chemiczną w przypadku dojścia wojsk alianckich w pobliże Bagdadu. Z perspektywy reżimu tego typu wypowiedź miała charakter mobilizacyjny, podobnie było także z punktu widzenia wojsk alianckich do świata demokracji zachodnich, stąd też „za nagłośnienie tego oświadczenia dyktatora Iraku mogły być również odpowiedzialne służby PR działające przy administracji ame-

⁵³⁰ R. Bragg, *Historia Jessiki Lynch. Ja też jestem żołnierzem*, Wyd. Bellona, Warszawa 2004, s. 95.

⁵³¹ *Historia Jessiki*, 5.04.2003, źródło: <http://www.zw.com.pl/artukul/141307.html>, [dostęp: 11.11.2013].

⁵³² Jessica w Niemczech, 4.04.2003, źródło:

<http://www.nowiny24.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20030404/SWIAT/304030023>, [dostęp: 11.11.2013].

⁵³³ „Uwolnienie Jessiki Lynch zostało z entuzjazmem przyjęte w jej rodzinnej miejscowości Palestine, w stanie Zachodnia Wirginia, gdzie wiadomość świętowano ogniami sztucznymi, syrenami i okrzykami radości”. Por. Jessica Lynch uwolniona przez siły..., *op. cit.*

⁵³⁴ *Ibidem*.

⁵³⁵ *Jessica Lynch - bohaterka mimo woli?*, 9.11.2003, źródło: <http://www.rmfm24.pl/ekonomia/news-jessica-lynch-bohaterka-mimo-woli,nId,113399>, [dostęp: 11.11.2013].

⁵³⁶ *Ibidem*, s. 133.

rykańskiej, dla których <<linia śmierci>> wpisywała się w wysunięty przez nich pretekst do kolejnych interwencji zbrojnej na Bliskim Wschodzie⁵³⁷.

Bitwa o Bagdad (Bagdadgate) była wydarzeniem, które było zapowiadane od wielu dni, niemal od początku interwencji alianckiej. Bitwa o strategiczne miasto była zapowiadana w mediach, traktowana jako potencjalny punkt zwrotny, urastała do symbolu. Odliczano dni do tego wydarzenia, początkowo mówiąc o około trzech-czterech dniach, jakie upłynęły do rozstrzygającego starcia w okolicy stolicy, zmieniając potem ów czas na dziesięć dni. Kreatorem tego pseudowydarzenia byli raczej dziennikarze nie zaś wojskowi eksperci z zakresu public relations, stąd też trudno tutaj mówić o samospelniającej się przepowiedni. Tym razem spektakularna akcja nie miała miejsca, gdyż pozostałe w mieście irackie siły wraz z prezydentem kraju opuściły stolicę przed nadejściem wojsk koalicyjnych. Niedośzłe wydarzenie musiała, zatem zastąpić symboliczna ceremonia obalenia pomnika Saddama Husajna stojącego w centrum irackiej metropolii⁵³⁸.

Ze względu na fakt opuszczenia Bagdadu przez dyktatora, dziennikarze telewizyjni nie mogąc pokazać triumfalnego wjazdu wojsk koalicji do stolicy Iraku stracili możliwość pokazania relacji z amerykańskiego sukcesu. Ale nie oznacza to sytuacji, w której brak było przekazów medialnych pokazujących sukces aliantów. Obalenie pomnika Saddama Husajna w centrum Bagdadu stanowiło wydarzenie bardzo atrakcyjne z punktu widzenia mediów, stąd też przekazy medialne z tego właśnie działania obiegły cały świat. „Być może sam sztab amerykańskiej armii był zaskoczony łatwością, z jaką w ręce wojsk koalicji wpadł Bagdad, o który – zdaniem pseudoekspertów – miała toczyć się zażarta bitwa. Ponieważ na bitwę i efektywne wkroczenie do Bagdadu nie było już miejsca, przygotowano pseudowydarzenie, które miało niejako zastąpić pseudoproгноzy dokonywane w telewizyjnych studiach przez dziennikarzy⁵³⁹. Przekazem obiegającym cały świat było, zatem obalenie przez ludność cywilną Iraku pomnika dyktatora. Obalenie pomnika odbywało się przy „patronażu” amerykańskich żołnierzy. Sam przekaz idący w świat wraz z wydarzeniem był bardzo atrakcyjny wizerunkowo, niemniej jak się wskazuje w dłuższej perspektywie obraz wyzwolenia Iraku w imię demokracji i praw człowieka został osłabiony chaosem, rozkradaniem zbiorów muzealnych, okradaniem sklepów i pałaców dyktatora przez iracką ludność. Miało to głębszy wymiar, gdyż pokazywało, że amerykańska armia nie potrafi de facto wprowadzić porządku i ustabilizować kraju⁵⁴⁰.

Zdobycie Tikritu przez wojska alianckie miało znaczenie symboliczne, gdyż było to rodzinne miasto Husajna. Niewielkie miasto leżące na północ od

⁵³⁷*Ibidem*, s. 134.

⁵³⁸*Ibidem*, s. 134-135.

⁵³⁹*Ibidem*, s. 135.

⁵⁴⁰*Ibidem*, s. 135.

Bagdadu było ostatnim ważnym punktem oporu wojsk dyktatora, ważnym – jednak nie z powodów strategicznych. Tikrit był rodzinnym miastem dyktatora i części jego współpracowników stąd też „poza szansą na uzyskanie efektu psychologicznego, jego zdobycie było tylko jednym z epizodów tej wojny”⁵⁴¹. Biorąc pod uwagę potencjał militarny i skierowane przeciw obrońcom miast siły nikogo nie powinno dziwić, że 14 kwietnia 2003 roku udaje się zdobyć Tikrit. „Śladowy opór pozostałych jeszcze w mieście nielicznych już oddziałów irackich nie przeszkadza wszakże z uczynienia tego faktu jednym z najważniejszych pseudow wydarzeń opisywanego konfliktu”⁵⁴².

Druga Wojna w Zatoce Perskiej w odróżnieniu od konfliktu mającego miejsce w 1991 roku była planowana i prowadzona jako kolejny po interwencji w Afganistanie (2002 r.) etap wojny ze światowym terroryzmem. Stąd też imperatyw kreowania wydarzeń związanych właśnie z tą konkretną wojną oraz z jako takim terroryzmem. Nie powiodła się akcja odnalezienia broni masowej zagłady, udział bojówek Al-Kaidy po stornie Husajna nie miał miejsca, stąd też należało przygotować i przeprowadzić akcję, która wpisywałaby się w kwestię zwalczania terroryzmu. Stąd też w połowie kwietnia 2003 roku ma miejsce ujęcie w Bagdadzie Abu Abbasa, osławionego porywacza włoskiego okrętu „Achille Lauro” z 1985 roku. „Mimo, że Abbs był już w zasadzie terrorystą na emeryturze, który nie walczył nawet – wbrew osobistym zapowiedziom – na froncie drugiej wojny w Zatoce Peskiej” jego pojmanie stało się ważnym wydarzeniem medialnym⁵⁴³.

Specjaliści public relations pracujący dla amerykańskiej armii zaproponowali dziennikarzom niezmiernie ciekawy i innowacyjny sposób prezentowania swoich wrogów. Tym sposobem stała się słynna „talia kart”. Talia kart była odpowiednikiem listu gończego rozpisanego za przywódcami Iraku. W owej talii sam przywódca reżimu stał się asem pik, zaś jego synowie: Udaj i Kusaj – asami kier i asami trefl. Talia kart topniała z czasem, gdyż eliminowano poszczególne jej karty – synowie dyktatora zostali zabici w wyniku precyzyjnego ostrzału raketowego ich kryjówek w Mosulu, dokonanego przez Amerykanów w lipcu 2003 roku, zaś sam Saddam Husajn zostaje pojmany 12 grudnia 2003 roku⁵⁴⁴. „Wydaje się, że wprowadzeni w obszar zainteresowania mediów <<rekwizytu>> w rodzaju <<tali kart>> było udanym przedsięwzięciem o charakterze Press reltions, przy czym nie sposób nie zauważyć, iż tak przeprowadzony zabieg wizualizacji (zamiast obco brzmiącej listy nazwisk wystąpiły dobrze znane w kulturze zachodniej wzorce ikonograficzne: karty do gry, i wpisane weń fotografie dygnitarzy obalonego reżi-

⁵⁴¹ *Ibidem*, s. 135.

⁵⁴² *Ibidem*, s. 136.

⁵⁴³ *Ibidem*, s. 136.

⁵⁴⁴ *Ibidem*, s. 136-137.

mu irackiego) był przygotowany wyraźnie na użytek wciąż dominującego medium – telewizji”⁵⁴⁵.

Dodatkowo talia kart, jako pewne rozwiązanie PR była bardzo efektywna – wraz z wyeliminowaniem bądź też aresztowaniem którejkolwiek z person można było sięgnąć po nią, aby odbiorcy pokazać odpowiadający mu rekwizyt. Ważnym aspektem była także żywotność tego rekwizytu to, że „żył” on relatywnie długo i był wykorzystany niejednokrotnie. ”W ten sposób pseudowydarzenie w postaci wprowadzenia określonej symboliki mogło gościć wielokrotnie w mediach”⁵⁴⁶. Zakończenie wojny już wiele lat wcześniej było uważane za wydarzenie symboliczne. W przypadku Drugiej Wojny w Zatoce Perskiej oficjalnym zakończeniem stało się oświadczenie prezydenta USA George’a W. Busha z dnia 1 maja 2003 roku, w którym przywódca wskazał, iż wojska alianckie zwyciężyły. Prezydent przypomniał to, co od początku stanowiło główny motyw operacji – interwencja w Iraku była kolejnym etapem wojny ze światowym terroryzmem, której początkiem był zamach na World Trade Center w 2001 roku. *W rzeczywistości, słowa prezydenta Stanów Zjednoczonych były komentarzem zaledwie do pierwszej fazy wojny – etapu konfrontacji toczącego się na wyraźnie określonym froncie*⁵⁴⁷, faktycznie w kolejnych etapach obecności wojsk alianckich na terenie Iraku zginęło jeszcze niemal tyle samo żołnierzy. Stąd też „przemówienie Busha z 1 maja 2003 r. było jedynie efektywnym pseudowydarzeniem, nie mającym wiele wspólnego z rzeczywistością. (...). Oświadczenie amerykańskiego prezydenta należy uznać za niewątpliwym medialny sukces. Jednak jak każde pseudowydarzenie i to zostało zweryfikowane przez kolejne doniesienia medialne. I jak każde pseudowydarzenie również miało krótki zasięg zostało szybko zapomniane”⁵⁴⁸.

9.4. Public Affairs w siłach zbrojnych

W wielu miejscach książki wskazywano na to, że analizując aktywność polskich grup dyspozycyjnych, ich zadania oraz działania, przyglądając się nawet ich schematom organizacyjnym nie natrafiamy na działy czy komórki organizacyjne posiadające w nazwie „public relations”. Oczywiście wytłumaczeń tego faktu jest wiele. Jednym z nich może być odniesienie się do obowiązujących w Polsce (niestety praktycznie tylko w sferze publicznej) regulacji prawnych odnoszących się do imperatywu tłumaczenia na język polski nazw obcojęzycznych⁵⁴⁹. Stąd też o ile w sferze publicznej mamy biura i wydziały „Komunikacji społecznej”, „Prasowe”, bądź innej, o tyle w organizacjach rynkowych występuje plejada nowoczesnych,

⁵⁴⁵*Ibidem*, s. 137.

⁵⁴⁶*Ibidem*, s. 137.

⁵⁴⁷*Ibidem*, s. 137.

⁵⁴⁸*Ibidem*, s. 138.

⁵⁴⁹*Ustawa o języku polskim, Dz.U.2011.43.224.*

obcojęzycznych nazw: określeń działów i komórek organizacyjnych, czy nawet specyficznych statusów. W pieszach rozdziałach pracy Czytelnik mógł zapoznać się z różnymi historycznymi aspektami public relations. Nawet pobieżna lektura wiązała się najprawdopodobniej z konkluzją, że wiązały się one zarówno początkowo, jak i w późniejszych okresach ze sferą publiczną. Stąd też najprostsza quasi-definicja Public Affairs: „Public Affairs to nic innego jak wywieranie wpływu na ludzi i otoczenie”⁵⁵⁰. Oczywiście są także inne ujęcia: PA może być definiowane, jako komunikacją a jej władzami, instytucjami politycznymi, opinotwórczymi, prawodawczymi, albo też traktowana, jako „wyspecjalizowana forma lobbingu, która polega na zbudowaniu i utrzymywaniu trwałego kontaktu pomiędzy podmiotem (formą, organizacją) a administracją (samorządową, rządową). Celem public affairs jest przede wszystkim tworzenie i utrzymywanie korzystnego dla danego podmiotu wizerunku, który będzie sprzyjał rozwojowi jego działań”⁵⁵¹.

W jednej z pozycji książkowych poświęconych właśnie Public Affairs w kontekście armii natrafiamy na historię tego instrumentarium⁵⁵². Pomijając kwestie omówione już w kontekście public relations można dodać, że PA wiążą się choćby z działaniami maharadzów w starożytnych Indiach, którzy korzystali z pomocy tajnych agentów do poznawania opinii o sobie, ale także rozpowszechniania informacji, które były dla nich korzystne. Kolejnymi przykładami będzie z pewnością starożytna Grecja i Rzym, działania Kościoła Katolickiego, wydawanie kształtującego opinie pisma „Gazette” przez kardynała Richelieu. Ważnym aspektem jest nieomawiane jednak wcześniej „obiady czwartkowe”, które służyły wspieraniu kultury i sztuki, zapewniając przy okazji monarsze nie tylko miano mecenasa i osoby czytanej i światłej oraz zainteresowanej różnymi sprawami, ale także zapewniające mu publicity⁵⁵³. Wielokrotnie wskazywano na działanie amerykańskiego Momietu Creel’a – czyli Komisji Informacji Publicznej (Committee on Public Information) aktywnej w trakcie kadencji prezydenta Woodrowa Wilsona. Był to państwowy aparat propagandy, który odniósł sukces m.in. w mobilizowaniu amerykańskich robotników do walki na frontach I wojny światowej. Wiele mówiące są dziś słowa E. L. Bernaysa zawarte w jego dziele „Propaganda”. Pisał on: „świadome i inteligentne manipulowanie zorganizowanymi zwyczajami i poglądami mas społecznych jest znaczącym elementem demokratycznego społeczeństwa. Ci, którzy manipulują owym widocznym mechanizmem społecznym, stanowią niewidzialny rząd, sprawujący faktyczną władzę w naszym państwie. Jesteśmy rządem, nasze opinie, gusty i poglądy kreowane są w znacznym stopniu przez

⁵⁵⁰ J. Lipińska, *Podstawy Public Affairs w Siłach Zbrojnych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012, s. 8.

⁵⁵¹ *Ibidem*, s. 21.

⁵⁵² *Ibidem*, s. 10.

⁵⁵³ *Ibidem*, s. 10-11.

ludzi, o których nigdy nie słyszeliśmy. Jest to logiczną konsekwencją sposobu, w jaki funkcjonuje nasze demokratyczne społeczeństwo. Olbrzymia liczba ludzi musi współpracować w taki właśnie sposób, aby możliwe było sprawne funkcjonowanie społeczeństwa (...). *Niemal w każdej czynności naszego codziennego życia czy to w sferze politycznej, czy ekonomicznej, w naszym społecznym zachowaniu, czy etycznym myśleniu dominuje nad nami stosunkowo niewielka grupa osób, (...) które rozumieją procesy psychiczne i społeczne wzorce zachowań mas. To właśnie oni za pomocą protekcji kontrolują opinię publiczną*⁵⁵⁴.

Podobnie, jak i miało to miejsce w trakcie I wojny światowej, tak i w przypadku kolejnego konfliktu światowego USA sięgną po określone instrumentarium, aby przygotować i zrealizować kampanię na rzecz pełnego zrozumienia celów wojny, pozyskania pozytywnej opinii publicznej dla niej. Tym instrumentarium stało się biuro Informacji Wojennej Rządu⁵⁵⁵. Natomiast w latach 70. XX wieku amerykańskie władze zmieniając podejście do mniejszości etnicznych (por. *affirmative action*) podjęły szereg działań antydyskryminacyjnych, o których informowano i których wprowadzania pilnowano⁵⁵⁶. Oczywiście to nie jedyne działania, które łączylibyśmy z Public Affairs. Poza tymi omówionymi już powyżej możemy sięgnąć także po kolejny *casus*. W czasie wojny w Kosowie media domagają się informacji na temat prawdziwych działań, aktualnych wydarzeń na polu walki. Powoduje to pewien dysonans, co do tego, jakie informacje mogą być udostępniane, a raczej: ile informacji należy przekazywać społeczeństwu w czasie wojny. W roku 1999 Pentagon przeprowadził ogromną kampanię public relations, aby przekonać Amerykanów do poparcia wojny w kraju, którego większość obywateli nie mogłaby odszukać na mapie. W zamian za to reporterzy z USA i z innych państw zaczęli domagać się szeregu rozmaitych informacji, codziennych i bezpośrednich raportów. Amerykański sekretarz obrony, William Cohen obawiając się naruszenia bezpieczeństwa, zarządził ograniczenia ujawniania szczegółów. W rezultacie rzecznicy sił zbrojnych udzielając odpowiedzi na pytania *mass mediów* odwoływali się do często powtarzanego zwrotu: *Obawiam się, że nie mogę ujawnić tak szczegółowych informacji*”, zaś dziennikarze narzekali na „zarządzania wiadomościami”⁵⁵⁷.

Public Affairs funkcjonuje także w polskich siłach zbrojnych. *Stając się członkiem NATO i Unii Europejskiej, przyjęliśmy nie tylko zobowiązania związane z unowocześnieniem systemów dowodzenia, łączności, techniki wojskowej, ale*

⁵⁵⁴ E. Bernays, *Public Relationspropaganda*, IG Publishing, s. 37. Sprawdzić czy to ten tytuł, bo coś nie halo, za: J. Lipińska, *op. cit.*, s. 14-15.

⁵⁵⁵ *Ibidem*, s. 16.

⁵⁵⁶ *Ibidem*, s. 16-17.

⁵⁵⁷ Więcej w: Ch. Cobb, *The Role of Public Relations in the Kosovo Conflict*, [w:] „Tactics”, czerwiec 1999,

s. 29, [za:] Fraser P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 15.

*również właściwe dla instytucji demokratycznego państwa standardy informowania opinii publicznej*⁵⁵⁸. Stąd też regulacje odnoszące się do PA polskich sił zbrojnych opierają się zarówno na wytycznych NATO, jak i na przepisach polskiego prawa⁵⁵⁹. Na gruncie polskiej konstytucji ich istotnym azymutem jest prawo obywateli do informacji, czyli imperatyw informowania przez resort obrony narodowej zarówno o tych kwestiach, które są pozytywne, jak i negatywne. *Świadomość tych obowiązków powoduje, że Resort Obrony realizuje głównie aktywną politykę informacyjną. Środki masowego przekazu odgrywają decydującą rolę w kształtowaniu postaw społecznych i opinii publicznej w odniesieniu do spraw wojska i obronności. Są one narzędziem walki informacyjnej, jednym z kluczowych instrumentów wsparcia dla prowadzonej polityki informacyjnej, jednym z kluczowych instrumentów wsparcia dla prowadzonych operacji militarnych. Zatem strategicznym celem polityki informacyjnej resortu obrony narodowej jest uzyskanie poparcia i zrozumienia opinii publicznej dla celów, zadań działań podejmowanych przez resort*⁵⁶⁰.

Wyodrębnia się kręgi adresatów (grupy docelowe), w stosunku do których ma miejsce koncentracja działań wizerunkowych. Pierwszym podmiotem jest środowisko wewnętrzne, czyli m.in. kadra zawodowa, słuchacze szkół wojskowych i akademii, pracownicy wojska, żołnierze rezerwy. Priorytetowym środowiskiem wojskowym jest kategoria kierownictwa resortu, a także dowódcy wszystkich szczebli dowodzenia i kierowania, wreszcie także eksperci wojskowi. Drugim kręgiem jest otoczenie zewnętrzne armii bliższe – na które składają się rodziny wojskowe, byli żołnierze zawodowi, weterani i kombatanci, kandydaci do służby, członkowie organizacji pozarządowych, które podpisały porozumienie z Ministrem Obrony Narodowej. Trzecim kręgiem jest dalsze otoczenie zewnętrzne konstruowane przez członków społeczeństwa jak i społeczności lokalne, młodzież szkolną i akademicką. W czwartym kręgu sytuuje się otoczenie opiniotwórcze zarówno krajowe jak i zagraniczne. Są tu zarówno przedstawiciele różnych środków masowego przekazu jak i przedstawiciele władzy (prezydent, parlament), władze samorządowe różnych szczebli, rozmaite uczelnie i szkoły, partie polityczne, a także grupy inicjatyw społecznych, NGO's, kościoły i związki wyznaniowe, jak również autorytety⁵⁶¹.

W Polsce za kwestie Public Relations odpowiadają oficerowie prasowi zlokalizowani na szczeblu jednostek wojskowych. Jak się wskazuje „Są to żołnierze zawodowi, absolwenci Wyższych Szkół Oficerskich oraz cywilnych studiów wyż-

⁵⁵⁸J. Lipińska, *op. cit.*, s. 44.

⁵⁵⁹Więcej na ten temat: Justyna Lipska, Działalność prasowo-informacyjna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, [w:] J. Lipska, G. Roslan (red.), *Public relations instytucji publicznych*, Wyd. AON, Warszawa 2013, s. 103 i dalsze.

⁵⁶⁰J. Lipińska, *op. cit.*, s. 45.

⁵⁶¹*Ibidem*, s. 45.

szych i podyplomowych”, bardzo często absolwenci kierunków dziennikarskich i komunikacyjnych lub też public relations lub humanistycznych⁵⁶². Oficerowie prasowi podlegają bezpośrednio dowódcy jednostki wojskowej, co jest o tyle istotne, że zapewnia im bezpośredni i nieograniczony kontakt z przełożonym. „Jego praca nie różni się od działalności rzeczników prasowych innych instytucji czy firm. Odmienny może być tylko zakres obowiązków, jakie posiada. W jednostce nie istnieje de facto złożona komórka zajmująca się marketingiem, promocją, tożsamością czy wizerunkiem. Większość tych kwestii leży w gestii wspomnianego prasowca”⁵⁶³. Podstawowymi zadaniami oficera prasowego są kontakty z przedstawicielami środków masowego przekazu, stąd też początek jego pracy wiąże się z opracowaniem mapy mediów i przyporządkowaniem ich do poszczególnych typów. Następnym krokiem jest zainteresowanie mediów przyporządkowanych do poszczególnych grup tym, co dzieje się w obrębie określonej jednostki wojskowej. Nie jest łatwe ani zainteresowanie mediów określonym tematem, ani też tym bardziej – utrzymanie ich uwagi. Stąd też *nie możemy oddać inicjatywy i musimy być w swoich działaniach bardzo kreatywni. Trzeba szukać tematów, pisać informacje prasowe i artykuły do tematycznych czasopism i periodyków, przygotowywać materiał filmowy i zdjęciowy. Organizowane są eventy, konferencje i briefingi prasowe, przygotowywane press kity, broszury czy biuletyny informacyjne. Warsztat pracy jest identyczny jak w firmie czy dużej korporacji. Ważnym zaniem jest, aby wszystkie czynności wykonywać planowo i koordynowanie. Tylko wtedy przyniosą one założone cele*⁵⁶⁴. Powyżej sformułowane zasady funkcjonowania wojskowego rzecznika są koherentne do tych, które obowiązują w przypadku praktycznie wszystkich organizacji tylko tych podmiotów, które wiążą się z sferą szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Pewne różnice będą występować w sytuacji zagrożenia. Pewne – ale nie kolosalne. Cechy charakteryzujące sytuację zagrożenia są wprawdzie podobne, ale zagrożenie w przypadku armii ma najczęściej inny charakter. Podobne do obecnych w sferze pozapublicznej, ale bardziej dookreślone i precyzyjne są także procedury, które się wtedy stosuje. W sytuacji zagrożenia sprawdza się, zatem „odpowiednio wcześniej przygotowany i przećwiczony algorytm postępowania” kardynalne będzie także to, iż „prawdomówność i jednolity przekaz”. Jest to możliwe przy właściwej konstrukcji sztabu kryzysowego.

W przypadku zarządzania kryzysem wizerunkowym armii „rzecznik powinien być kluczową osobą w łańcuchu dowodzenia”, po to „by w odpowiednim czasie miał najbardziej rzetelne informacje”. Osobną kwestią jest także funkcjonowanie rzeczników poza granicami kraju, w sytuacji misji. Ten właśnie element

⁵⁶² S. Głuszczyk, *Oficer prasowy- wojskowy PR owiec*, źródło:

http://www.proto.pl/PR/Pdf/Oficer_prasowy_wojskowy_PR-owiec.pdf

⁵⁶³ *Ibidem*.

⁵⁶⁴ *Ibidem*.

najbardziej odróżnia pracę „cywilnego” rzecznika w organizacji rynkowej, nie tylko od pracy „rzecznika w mundurze”, ale przede wszystkim biorąc pod uwagę charakterystykę działań – rzecznika wojskowego, czyli oficera prasowego. *Nikt, kto nie miał możliwości sprawowania tej funkcji w takich warunkach nie wie jak trudno jest poradzić sobie z komunikowaniem w tak złożonym środowisku o trudnym podłożu geopolitycznym, kulturowym i wysokim stopniu zagrożenia.* Dodatkowym aspektem jest kwestia uwzględniania w takim komunikowaniu nowych podmiotów – takich jak określona społeczność lokalna (Irakijczycy, mieszkańcy Afganistanu), środowiska międzynarodowego czy też opinii publicznej. To także kwestia „opiekuństwa” nad przebywającymi w jednostce dziennikarzami, nie tylko polskimi, ale także reprezentującymi media z innych krajów.

Zarówno wojskowe, jak i szerzej – realizowane przez rozmaite instytucje bezpieczeństwa działania PR są systematycznie modyfikowane, wzbogacane, sięga się po nowoczesne i innowacyjne metody i techniki ich realizacji. Platoński typ idealny jest utopijny, stąd też trudno jest mówić, że znajduje on swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości. Stąd też instytucje bezpieczeństwa w kreacji swoich wizerunków natrafiają na szereg utrudnień, na które wskazują osoby znające tę problematykę. Sięgnijmy, zatem na koniec po fragmenty referatu Jarosława Rybaka⁵⁶⁵. Tak, więc problemy związane z szeroko rozumianym PR zarówno w wojsku, jak i innych instytucjach rządowych czy samorządowych, czy nawet tych funkcjonujących, jako organizacje pozarządowe można usytuować na czterech płaszczyznach. Są to: decydenci, struktury, osoby realizujące działania PR oraz przewidywalność podejmowanych działań. Jeśli chodzi o decydentów to są to zarówno politycy jak i dowódcy różnego szczebla. Problem na tej płaszczyźnie dotyczy braku albo też ulegającej zmianom wizji działań PR, a także przedkładanie dbałości o własny wizerunek nad wizerunek instytucji. Tu także autor sytuje „brak wiedzy merytorycznej związanej z kreowaniem wizerunku, lekceważenie spraw PR”, a także „przykrywanie PR-em” innych problemów, wreszcie pierwszeństwo polityki nad aktywnością merytoryczną. Autor posiłkuje się obrazowym przykładem. *We wrześniu 2009 r., pracownik gabinetu politycznego ministra obrony próbował wymóc – najpierw na rzeczniku prasowym Dowództwa Operacyjnego, a następnie na Dowódcy Operacyjnym SZ RP – nieprofesjonalne zachowanie związane z mediami. W efekcie Dowódca Operacyjny zapowiedział podanie się do dymisji. Do-*

⁵⁶⁵ J. Rybak, *Wojskowy Public Relations - doświadczenia dziennikarza militarnego, rzecznika prasowego MON i cywilnego doradcy ds. wizerunku* referat przygotowany na I Warsztaty Naukowe „Public Relations instytucji publicznych”, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, 28 marca 2012 r., źródło: <http://creatiopr.pl/wojskowy-public-relations-doswiadczenia-dziennikarza-militarnego-rzecznika-prasowego-mon-i-cywilnego-doradcy-ds-wizerunku/>, [dostęp: 20.12.2013]. Artykuł ukazał się również drukiem zawierając pełne przypisy bibliograficzne: Jarosław Rybak, *Wojskowy Public Relations - doświadczenia dziennikarza militarnego, rzecznika prasowego MON i cywilnego doradcy ds. wizerunku*, [w:] J. Lipska, G. Roslan (red.) *Public relations instytucji publicznych*, Wyd. AON, Warszawa 2013, s. 64-75.

szło do trwającej kilka dni, aktywnie relacjonowanej przez media, sytuacji kryzysowej. Została ona zażegnana, gdy minister obrony publicznie przeprosił generała. Problem by nie zaistniał, gdyby pracownik gabinetu politycznego zastosował się do obowiązującej, wprowadzonej w życie w 2007 r. instrukcji dotyczącej informowania opinii publicznej w sytuacjach szczególnych⁵⁶⁶.

W obrębie struktur problemem są m.in.: nieprzejrzyste, niekiedy dublujące się, dodatkowo niedostosowane do zmieniających się warunków, a także nieelastyczne w bieżącym działaniu elementy struktur organizacyjnych. Zwraca się uwagę także na niedrożność kanałów komunikacji wewnętrznej, wreszcie na niewłaściwe motywacje osób w nich funkcjonujących (są to struktury pracujące „na siebie”, nie zaś na całą organizację). Sięgnijmy po przykład zaprezentowany przez Autora. Obecnie w strukturach MON funkcjonują dublujące się i często konkurujące ze sobą komórki: Departament Prasowo-Informacyjny, Departament Wychowania i Promocji Obronności, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Wojskowy Instytut Wydawniczy. Do tego dodać należy – posiadające własne ambicje – komórki prasowe m.in. w Rodzajach Sił Zbrojnych. Teoretycznie zakresy kompetencji poszczególnych komórek organizacyjnych są opisane w stosownych dokumentach. W praktyce jednak ten podział nie jest ani jasny, ani nie odpowiada aktualnym potrzebom⁵⁶⁷.

Trzecią płaszczyzną jest substrat osobowy instytucji bezpieczeństwa zajmujący się działalnością PR. Tu zdaniem Jarosława Rybaka mamy do czynienia z sytuacją zbytniego obciążenia oficerów prasowych i innych osób zajmujących się komunikowaniem społecznym dodatkowymi obowiązkami. Istotny jest także utrudniony dostęp lub nawet brak dostępu do istotnych informacji lub też blokowanie ich przez przełożonych, wreszcie - niedostatecznie przygotowane do pracy. Autor wskazuje na kilka przykładów, w których oficerowie prasowi byli źle przygotowani do pracy, posiadali niewłaściwy stosunek do mediów, nie potrafili operować językiem atrakcyjnym dla mediów i zrozumiałym dla zwykłego cywila. Odnosi się do sytuacji, w której określony dyplom nie jest jednak kategorię odzwierciedleniem czyichś faktycznych kompetencji i umiejętności.

Ostatnią kwestią jest przewidywalność podejmowanych działań przez służby PR. Jako na główne argumenty, które padają to: rutyna oraz brak umiejętności kreowania wydarzeń medialnych. Autor wskazuje na „marnowanie” wydarzeń, które mogły mieć dużo lepszą oprawę public relations, stać się odpowiednio zaplanowanymi pseudo wydarzeniami. Pierwszy przykład to wydarzenie z 20 stycznia 2012 roku, czyli wizyta Prezydenta RP w Wojskach Specjalnych - „Ani Biuro Prasowe Kancelarii Prezydenta, ani BBN, ani MON nie miały pomysłu jak tę wi-

⁵⁶⁶*Ibidem.*

⁵⁶⁷*Ibidem.*

zytę „sprzedać” mediom, a zaledwie kilka dni wcześniej MON upubliczniło informację o spektakularnym sukcesie polskich komandosów w Afganistanie. Uwolnili oni zakładników z zajętego przez terrorystów-samobójców budynku rządowego w stolicy prowincji Paktika. To zdarzenie bez precedensu w dziesięcioletniej historii PKW, a nawet w całej misji ISAF. Jak modelować tego newsa?” Autor odpowiada, iż należało wstrzymać oficjalny komunikat i ogłosić go dopiero w dniu wizyty Głowy Państwa” „Jeśli już informacja została ogłoszona, to Prezydent RP powinien powiedzieć o tym spektakularnym sukcesie. Nawet krótka wypowiedź Zwierzchnika Sił Zbrojnych wystarczyłaby mediom, aby wokół wizyty zbudować atrakcyjnego newsa. Tymczasem Biuro Prasowe KPRP wydało sztamponowy komunikat: Prezydent zobaczył pokaz sprawności i wręczył odznaczenia”.

Drugi przykład pochodzi z poprzedniego roku. Dowództwo Operacyjne informuje 20 grudnia 2011 roku o tym, że we wspólnej polsko-afgańskiej operacji odzyskano pochodzącą z II – III w.n.e. Głowę Buddy. Ten cenny artefakt ma nie tylko znaczenie dla kultury, jest także wart kilkaset tysięcy dolarów. Zamieszczony na stornie internetowej komunikat rzesze praktycznie bez echa w Polsce, natomiast dla Afgańczyków było to ważne wydarzenie, gdyż po latach rządów Talików tego typu zabytki są nieliczne. Stąd też głowę Buddy odbierał minister kultury Afganistanu w towarzystwie polskiego ambasadora. Jak wskazuje autor „Był to duży sukces niemilitarny. Nawet zagorzali pacyfiści muszą przyznać, że gdyby nie polscy żołnierze bezcenny zabytek zniknąłby z Afganistanu!” Jak można było inaczej oprawić wizerunkowo to wydarzenie? „Gdybym był rzecznikiem prasowym MON, poleciłbym przygotowanie konferencji prasowej ministra obrony, połączonej z telemostem do Afganistanu. W ten sposób opinia publiczna poznałaby informacje o spektakularnym, pozbawionym kontrowersji sukcesie”⁵⁶⁸.

Warto przytoczyć jeden przykład, bardziej z naszego podwórka, związany z okresem profesjonalizacji naszych sił zbrojnych. O tym programie w kontekście „społecznym” oraz „wizerunkowym” pisano już w innych miejscach, generalnie wskazując raczej na pozytywne aspekty⁵⁶⁹. Tu jest jednak inaczej. „Rutyna jest

⁵⁶⁸ *Ibidem*.

⁵⁶⁹ K. Dojwa, J. Wardzała-Kordyś, *Wybrane instrumenty promocji w kreowaniu wizerunku Wojska Polskiego w okresie profesjonalizacji*, [w:] *Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty. Przedsiębiorstwo i konsument w ewoluującym otoczeniu*, red. G. Rosa, A. Smalec, seria: "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" nr 661, „*Ekonomiczne problemy Usług*” nr 73, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 321-335, a także: K. Dojwa, Paweł Turczyński, *Droga do szeregowca. Wojsko polskie i zawodowa służba w armii w opiniach młodzieży*, [w:] „*Podoficerowie grup dyspozycyjnych*”, red. J. Maciejewski, A. Rusak, A. Krasowska - Marut, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009; K. Dojwa, *Socjologiczny portret przyszłych żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego*, [w:] „*Podoficerowie grup dyspozycyjnych*”, red. J. Maciejewski, A. Rusak, A. Krasowska - Marut, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009; Ilona M. Ślimak, *Obiektywne i subiektywne czynniki wizerunkowe wpływające na skuteczność rekrutacji do Sił Zbrojnych*, [w:] J. Lipska, G. Roslan (red.) *Public relations instytucji publicznych*, Wyd. AON, Warszawa 2013, s. 119-130.

wrogiem profesjonalistów. W marcu 2011 r. ktoś nie sprawdził, jak będzie wyglądał pokaz żołnierskiej sprawności w czasie wizyty ministra obrony w Poznaniu. Potem „Szkoła kontaktowa” pokazało zabawny film z pokazu użycia gaśnicy, która była głównym elementem prezentacji. Komentarze publicystów prowadzących program w kpiący sposób poddawały w wątpliwość jakość wyszkolenia żołnierzy Narodowych Sił Rezerwowych, których odwiedzał minister”⁵⁷⁰.

⁵⁷⁰ J. Rybak, *Wojskowy Public Relations...*, *op. cit.*

ROZDZIAŁ 10.

STRAŻ GMINNA (MIEJSKA)

JAKO „CHŁOPIEC DO BICIA”?

10.1. Straż i strażnicy w mediach

Straż miejska jest nieobligatoryjną służbą mundurową działającą na poziomie gminnym, na mocy decyzji jej mieszkańców⁵⁷¹. Ten ostatni atrybut ma charakter deklaracyjny w sytuacji, kiedy mamy do czynienia z demokracją reprezentacyjną, nie zaś bezpośrednią. Ponieważ w innych miejscach kwestii straży gminnych (miejskich) poświęcono już relatywnie wiele miejsca, stąd też tu skoncentrujemy się jedynie do problematyki związanej z jej wizerunkiem(ami) oraz sposobami realizacji działań z zakresu public relations.

Trudno jest nakreślić wizerunek straży gminnych (miejskich) w społeczeństwie, gdyż nie mamy tu do czynienia z jedną formacją, ale z konglomeratem różnych podmiotów, działających wedle określonego schematu, konstruowanych w oparciu o sztywne reguły niemniej de facto silnie się różniących w kontekście wykonywania swych zasadniczych funkcji oraz interakcyjności z mieszkańcami. Część różnic jest oczywiście pochodną przyjętych rozwiązań ustawowych oraz regulacji niższego rzędu. Stąd też zadania i kompetencje straży, czyli de facto sfery, którymi mogą się one zajmować są określane ogólnie, ich kształt i struktura organizacyjna budowane są także w obrębie pewnych schematów, nie mówiąc już o oczywistej podległości i umiejscowieniu w systemie instytucji bezpieczeństwa i porządku publicznego w kraju. Niemniej jednak to od konkretnej straży, a raczej od konkretnego samorządu szczebla lokalnego zależy, na których zajęciach straż będzie się koncentrować, czy chętnie będzie sięgać po sankcję negatywne, aby dla przykładu zdyscyplinować niesfornych kierowców albo właścicieli posesji do odśnieżania.

Zasygnalizowany w tytule podziału aspekt traktowania straży gminnych (miejskich), jako przysłowiowego kozła ofiarnego lub „chłopca do bicia” będzie się wiązał z sytuacją, w której strażnicy relatywnie często są bohaterami sytuacji pokazującymi ich nieznamość kompetencji straży, brak dobrej woli, koncentrowanie się na „zarabkowaniu” nie zaś na faktycznym kreowaniu ładu na poziomie lokalnym. Niekiedy pewne zainteresowanie mediów zostaje wywołane przez same straże, kiedy indziej stają się one wdzięcznym tematem do drwin, kiedy nie ma

⁵⁷¹ Por. m.in. K. Dojwa, *Polskie straże miejskie i gminne w lokalnym systemie bezpieczeństwa. Wybrane aspekty*, [w:] M. Martinská, A. Sipko (red.), *Riadenie Bezpečnosti Zložitych Systémov, Medinárudny Vedecko-Odborný Seminár*, 18-22.02.2013, Liptovsky Mikuláš, Slovakia, 2013, s. 93-100 a także: K. Dojwa, *Straże gminne (miejskie) a ochrona porządku publicznego na szczeblu lokalnym*, „Samorząd Terytorialny” 12/2013.

czym wypełniać szpalty gazety, albo serwisu informacyjnego. Zarówno jednak w pierwszym przypadku, jak i w drugim trudno jest mówić o tworzeniu przez mass media jakiegoś wyimaginowanego świata.

Zacznijmy od pierwszej sytuacji – takiej, w której straże same zainicjowały zainteresowanie mediów swoim funkcjonowaniem. Dobrym przykładem będzie tu sytuacja, w przypadku której dość dużym zainteresowaniem mediów cieszyła się inicjatywa z 2012 roku związana z tworzeniem policji municypalnych. Owe „policje municypalne” miałyby odróżniać się od dzisiejszych straży gminnych środkami, możliwościami, kompetencjami. Punktem wyjścia było tu przyjęcie założenia, że istnieje wyraźna różnica pomiędzy strażą Warszawy, Wrocławia czy Krakowa, a tą która w formie jedno, dwu czy trzyosobowej funkcjonuje w małej gminie w godzinach pracy właściwego urzędu gminy. W dyskursie medialnym zostało to jednak głównie zaprezentowane, jako po prostu zwiększenie kompetencji straży miejskich, stąd też w przekazach pojawiły się, zatem nie tylko informacje o planowanych zmianach, ale i zaprezentowano szereg kontrowersji dotyczących straży. Natomiast w „codziennej rzeczywistości” strażnik to ktoś, kto dręczy babcię sprzedając pietruszkę przez sklepikiem, w którym cena za ten produkt jest zdecydowanie wyższa, to osoba, która w trakcie patrolu poszukuje uparcie obywateli, którzy w niegroźny dla całości systemu lokalnego sposób naruszają ład – młodych ludzi spożywających słonecznik na przystanku tramwajowym, siedzących na ławce w parku i niekiedy zbyt głośno rozmawiających.

Strażnicy miejscy sięgający po siłę fizyczną względem kobiety z dziećmi lub starszego pana, którzy wyprowadzali swoje psy bez smyczy – to kolejny obrazek z mediów elektronicznych i prasy, który buduje patchwork społecznego wizerunku tej służby. Innym obrazkiem będzie sytuacja odholowania nad ranem nieprawidłowo zaparkowanych aut, które jeszcze poprzedniego dnia były prawidłowo zaparkowane, ale ktoś planując jakieś wydarzenie kulturalne lub sportowe w niewłaściwy sposób poinformował kierowców o tym, że niebawem pojawi się tu określony znak drogowy⁵⁷². Straż gminna (miejska) to także ktoś, kto „poluje” na kierowców i czeka tylko aż ktoś na chwilę zostawi pojazd w miejscu niedozwolonym, tylko po to, aby sięgnąć po bloczek mandatowy, albo wezwać lawetę, której cena „za usługę” będzie kosmicznie odbiegać od standardów wyznaczanych przez rynek. Strażnicy to policjanci „gorszej kategorii”⁵⁷³: są gorzej przeszkoleni, bardziej nieprzyjaźni obywatelom, zdecydowanie mniej pracowici i po prostu mniej

⁵⁷² M. Nogaj, *Myslał, że ukradli mu auto. Okazało się, że to strażnicy*, 4.07.2013, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,14217526,Myslal_ze_ukradli_mu_auto__Okazalo_sie_ze_to_straznicy.html, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁷³ *Straż miejska przegrywa z Policją*, PAP/ „Życie Warszawy”, 4.12.2009, za: Witold Krupierz, „Perspektywy rozwoju straży miejskich i gminnych w Polsce u progu dwudziestopięciolecia ich funkcjonowania, [w:] Janina Czapska, Michalina Szafrńska (red.), *Wbrew stereotypom – normatywny i społeczny wizerunek straży miejskich w Polsce*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2011, s. 86.

przydatni. A skoro o przydatności mowa – wszak wystarczy przeglądnąć uzasadnienia mieszkańców, lokalnych polityków oraz aranżowanych ruchów społecznych, aby dojść do wniosku, jakimi atrybutami charakteryzują się straże miejskie i gminne.

W mediach pojawiają się opisy pozytywnych działań. Są one zróżnicowane. Niekiedy pewne działania – jak choćby akcje związane z interwencjami związanymi z parkowaniem pojazdów⁵⁷⁴, dzielą czytelników. Część odbiorców akceptuje działania strażników, inni natomiast utyskują na ich nadgorliwość. Ale są także działania, które generalnie jednoznacznie oceniane są pozytywnie – choć w głowach internautów wypowiadających się na formach internetowych portali informacyjnych nie brakuje głosów „dekodujących” faktyczne motywacje stosujące u podstaw działania straży. Jakie przykłady moglibyśmy zatem uznać za niekontrowersyjne i w pozytywny sposób budujące wizerunek straży w społecznościach lokalnych? Część z nich będzie omawiana jeszcze w kolejnych częściach rozdziału, więc sięgnijmy po inne. Takim działaniem, *nota bene* nie ograniczonym jedynie do straży jest udział w akcji krwiodawstwa, w różnego typu działaniach związanych ze zbieraniem środków na przykład po to, aby wspomóc określony dom dziecka, biedne rodziny, itp. Są także przykłady odnoszące się do aktywności strażników związanej z ochroną środowiska rozumianą inaczej niż w kontekście słynnej „ustawy śmieciowej” lub zadeklarowanego sprawdzania przez strażników czym mieszkańcy jednego z dużych miast palą w piecu. W Myszkowie na Śląsku na przełomie zimy i wiosny 2013 roku strażnicy pomagali przetrwać bocianom w niesprzyjających warunkach atmosferycznych – dokarmiali je rybami⁵⁷⁵. Natomiast funkcjonariusze w Człuchowie zorganizowali zbiórkę niepotrzebnych koców i pościeli dla zwierząt przebywających w schronisku⁵⁷⁶. W tym działaniu strażnicy z Człuchowa nie byli odosobnieni – funkcjonariusze radomskiej straży miejskiej zebrali 100 kg karmy dla zwierząt⁵⁷⁷.

Użyteczność społeczną straży obrazuje także zimowa akcja straży miejskiej w Lublinie, gdzie funkcjonariusze pomagali mieszkańcom uruchamiać ich samo-

⁵⁷⁴ *Jak parkują we Wrocławiu. Straż miejska publikuje zdjęcia*, 5.02.2013, źródło: <http://www.mmwroclaw.pl/439181/2013/2/5/jak-parkuja-we-wroclawiu-straz-miejska-publikuje-zdjecia?category=news>, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁷⁵ *Myszków: Strażnicy miejscy pomagali bocianom*, 11.04.2013, źródło: <http://myszkow.naszemiasto.pl/artykul/galeria/1810117,myszkow-straznicy-miejscy-pomagali-bocianom-zdjecia,id,t.html>, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁷⁶ *Człuchów. Straż Miejska pomaga zwierzętom z TOZ*, 13.03.2013, źródło: <http://czluchow.naszemiasto.pl/artykul/1770288,czluchow-straz-miejska-pomaga-zwierzetom-z-toz,id,t.html>, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁷⁷ *Straż miejska pomaga radomskiemu schronisku dla zwierząt*, 6.03.2013, <http://radom24.pl/artykul/czytaj/10629>, [dostęp: 6.07.2013].

chody⁵⁷⁸. Podobne akcje będą mieć miejsce także w Bydgoszczy⁵⁷⁹, czy też Częstochowie⁵⁸⁰. Straż miejska będzie także prowadzić dla kobiet kursy samoobrony, co ma sprawić, że Warszawianki będą bezpieczniejsze na ulicach stolicy⁵⁸¹.

Czasami pewne akcje, które mają przynieść pozytywny wymiar wizerunkowy stają się bardzo kontrowersyjne. Już wcześniej sygnalizowano kwestię partycypacji wrocławskiej Policji w realizacji badań empirycznych, których efekty miały się wiązać z podniesieniem wydolności komunikacyjnej dróg w mieście, ich lepszym wykorzystaniem, wprowadzeniem kompleksowych rozwiązań itp. Współpraca pomiędzy Policją a miastem i firmą badawczą, której zleciło ono pomiary miała pomagać na zatrzymywaniu kierowców po to, aby ankietrzy mogli przeprowadzić z nimi badanie. Jak pamiętamy efekt wizerunkowy tego typu działania okazał się dla Policji negatywny. Podobną akcję zaplanowała z okazji 8 marca straż miejska w Łodzi. Powód akcji był wyjątkowy – Święto Kobiet. Tak więc funkcjonariusze straży na ulicy Piotrkowskiej zatrzymywali auta, którymi kierowały kobiety i wręczali im kwiaty⁵⁸². Do kwestii wolności w Internecie i tego, co pojawia się na różnego typu forach internetowych można podchodzić w rozmaity sposób. W rozmaity sposób sprawę postrzegają różne instytucje, ale także różne osoby z nimi związane. W roku 2011 na stronie internetowej jednego z dzienników czytamy o tym, że były komendant straży miejskiej zgłosił do prokuratury zawiadomienie dotyczące zniesławiania funkcjonariuszy Straży Miejskiej w Płocku. „W jego opinii od początku 2010 r. na forum internetowym płockiej „Gazety” ukazywały się wpisy zniesławiające płocką straż miejską, jako instytucję oraz osobie jego, rzecznik prasową i księgową. Do zawiadomienia dołączył wpisy, np.: „rzecznik prasowy służy dezinformowaniu, a nie informowaniu”, ale też takie, które szydzą z wyglądu rzeczniczki”⁵⁸³. Prokuratura początkowo odmówiła, gdyż uznała to za dopuszczalną krytykę instytucji publicznej, poza tym większość wpisów nie przekraczała form krytyki dopuszczalnej – jednak komendant straży złożył zażalenie na tę decyzję do sądu, sąd zaś nakazał prokuraturze powrót do spawy. Finalnie rozpoczęły się przesłuchania internautów. „Z wpisów tłumaczą się i ci,

⁵⁷⁸ A. Gmiterek-Zabłocka, *"To na pewno za darmo?" Straż miejska pomaga odpalić auto*, 11.01.2013, źródło:

http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,13274325,_To_na_pewno_za_darmo___Straz_miejaska_pomaga_odpalic.html, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁷⁹ <http://www.strazmiejska.bydgoszcz.pl/index.php?view=events&id=44>, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁸⁰ *Częstochowa: Straż miejska pomaga odpalić kierowcom samochody*, 25.03.2013,

<http://czestochowa.naszemiasto.pl/artykul/1787306,czestochowa-straz-miejaska-pomaga-odpalić-kierowcom-samochody,id,t.html>, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁸¹ K. Gębska, *Straż miejska: kobieto obroń się sama*, 28.08.2012, źródło:

<http://www.rp.pl/artykul/928454.html>, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁸² *Straż Miejska w Dniu Kobiet*, 8.03.2013, źródło: <http://www.tvp.pl/lodz/aktualnosci/inne/straz-miejaska-w-dniu-kobiet/10341856>, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁸³ M. Orłowska, *Kto krytykuje, a kto obraża straż miejską*, 2.07.2011, źródło:

http://wyborcza.pl/1,76842,9880880,Kto_krytykuje_a_kto_obraza_straz_miejaska.html, [dostęp: 6.12.2013].

których wpisy można uznać za obraźliwe, i ci, którzy strażników krytykowali. W sumie kilkadziesiąt osób” – czytamy w gazecie⁵⁸⁴.

Jak już wskazywano na wstępie, trudno jest wymienić sytuacje, które mają negatywny wpływ na postrzeganie straży miejskich i gminnych przez społeczeństwo. Kwestii postulatów dotyczących ich likwidacji w różnych miejscowościach poświęcono już wiele słów w innych publikacjach. Strażnicy miejscy i gminni, ich niepoprawnie zaparkowane samochody, albo też funkcjonariusze dokonujący kontroli prędkości w różnych miejscach są nie tylko wdzięcznym tematem zdjęć i fotomontaży oraz nemów pojawiającym się na różnego typu portalach społecznościowych⁵⁸⁵. To oczywiście nie jedyne kwestie. Są sytuacje, w których sami funkcjonariusze inicjują intencjonalnie powstawanie materiałów dziennikarskich na ich temat.

W Łodzi strażnicy miejscy skarżą się w mediach na to, że ze względu na oszczędności w straży muszą nosić mundury, których stan jest opłakany, są sprane i niszczone. Zdaniem strażników licuje to nie tylko z estetyką, ale wpływa negatywnie na ich postrzeganie przez mieszkańców – mundur powinien budzić szacunek, co jest, co najmniej utrudnione w sytuacji kiedy jest zniszczony i pocerowany⁵⁸⁶.

Czasami bohaterami – niestety tymi negatywnymi – przekazów medialnych są poszczególni strażnicy, co oczywiście rzutuje zarówno na szacunek dla konkretnej straży, ale i dla munduru strażnika. Media poinformują o sytuacji, kiedy to przeciwko dwóm strażnikom miejskim Katowic wpłynęło do sądu akt oskarżenia za rozbój i pobicie pijanego mężczyzny⁵⁸⁷. *Czy strażnicy miejscy pobili w centrum Krakowa mężczyznę?* – to tytuł innego materiału dziennikarskiego, tym razem telewizyjnego⁵⁸⁸. Ta sytuacja dotyczyła 33-letniego kierowcy, który nie chciał przyjąć mandatu od strażników miejskich. Jak wskazywali świadkowie mężczyzna został wtedy zaatakowany przez nich i pobity. Wersja strażników jest odmienna –

⁵⁸⁴ *Ibidem*.

⁵⁸⁵ Warto wskazać, że po emisji w Internecie jednego z tego typu filmów (<http://www.youtube.com/watch?v=VbLQk-qs1yU&feature=youtu.be>) mogą stanowić podstawę do tego aby różnego typu podmioty polityczne i społeczne domagały się likwidacji straży. Tak było dla przykładu w Inowrocławiu, kiedy to zamieszczenie na portalu filmu z kontrowersyjnie dokonywanego pomiaru wywołało reakcję ruchu „Nowy Inowrocław”, który zapowiedział domaganie się likwidacji tej formacji. Por. Marcin Wroński, Radarowa wpadka straży miejskiej, źródło: <http://www.inowroclaw.info.pl/aktualnosci.php?akcja=news&id=18839>

⁵⁸⁶ A. Jasińska, *Bunt łódzkich strażników miejskich! Nie chcą chodzić w zniszczonych mundurach*, 28.09.2013, źródło: <http://www.dzienniklodzki.pl/artukul/1003227,bunt-lodzki-straznikow-miejskich-nie-chca-chodzic-w-zniszczonych-mundurach,id,t.html?cookie=1>

⁵⁸⁷ *Strażnicy miejscy z Katowic odpowiedzą za rozbój i pobicie*, 9.05.2012, <http://www.dziennikzachodni.pl/artukul/570843,straznicy-miejscy-z-katowic-odpowiedza-za-rozboj-i-pobicie,id,t.html>, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁸⁸ *Czy strażnicy miejscy pobili w centrum Krakowa mężczyznę?*, 6.11.2012, <http://www.tvp.pl/kraow/aktualnosci/kryminalne/czy-straznicy-miejscy-pobili-w-centrum-krakowa-mezczyzne/9023185>, [dostęp: 6.07.2013].

przekonują oni, że mężczyzna był agresywny, w związku z czym ich zachowanie było adekwatne do zaistniałej sytuacji. Czasami zarzuty względem strażników będą odnosić się do ich zbyt restrykcyjnego zachowania, kiedy indziej będzie miała miejsce sytuacja nie podjęcia interwencji straży w sytuacji faktycznego zagrożenia dla życia i zdrowia mieszkańców. Jak czytamy w kolejnym artykule: *W Internecie krąży materiał wideo, na którym zarejestrowano bijatykę przy ul. Osmańczyka na opolskim rynku podczas nocy sylwestrowej. Grupa młodych mężczyzn wymienia ciosy, obrzuca się obelgami, a wszystkiemu biernie przygląda się patrol Straży Miejskiej*⁵⁸⁹. Pomędzy tymi skrajnymi przypadkami sytuuje się sytuacja, w której strażnicy miejscy podejmują efektywną interwencję przeciwko osobom katującym młodego człowieka na przystanku autobusowym w Lublinie. Autorka elektronicznego listu przesłanego do redakcji skarży się na strażników, że byli tak zajęci interwencją (cyt. z emailu autorki: *strażnicy walczyli z dwoma mężczyznami*’’) że autorka *„stała w pobliżu miejsca zdarzenia pół godziny, a mimo to nikt nie zapytał jej i nie dał powiedzieć, jak wyglądało całe zajście*⁵⁹⁰.

Osobny pion stanowią rowerzyści skarżący się na aktywność straży miejskich, względnie – ich brutalność. Sięgnijmy po przykłady z Łodzi i Wrocławia. Sytuacja mająca miejsce w Łodzi to skarga rowerzysty na to, że straż miejska względem niego w sposób nieuzasadniony użyła siły fizycznej⁵⁹¹. Zdaniem strażników obywatel popełnił wcześniej wykroczenie drogowe, zaś użycie siły i chwytów obezwładniających miało na celu zapobieżenie jego ucieczce. Natomiast we Wrocławiu internauta pisze do gazety: *Jechałem samochodem i zatrzymałem się na świetłach, gdy zauważyłem, jak jakiś mężczyzna łapie nagle rowerzystę i zrzuca go po chamsku na ziemię. Rower się przewrócił, chłopak upadł na środku jezdni. Dopiero po chwili spostrzegłem, że to nie żaden chuligan, tylko strażnik miejski*⁵⁹². Wedle straży taka interwencja była uzasadniona, gdyż rowerzysta niezgodnie z przepisami pokonywał na rowerze przejście przeznaczone dla pieszych i istniała obawa, że będzie chciał uciec w celu uniknięcia sankcji.

W dalszej części rozdziału omówione zostaną wybrane wizerunkowe aspekty działania straży miejskiej Wrocławia. Stąd też przechodząc do tego bliku sięgnijmy po jeszcze jeden materiał prasowy. W okresie wakacyjnym, na stronie in-

⁵⁸⁹*Dlaczego straż miejska nie interweniowała podczas bójki na rynku*, 11.01.2013, źródło: http://www.24opole.pl/10882,Dlaczego_straz_miejska_nie_interweniowala_podczas_bojki_na_ryнку,w_iadomosc.html, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁹⁰*Raginisa: Pobicie i interwencja straży miejskiej*, 24.06.2012, źródło: <http://www.poranny.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20120624/BIALYSTOK/120629776>, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁹¹A. Jasińska, *Rowerzysta skarży się na brutalność strażników miejskich*, 10.10.2011, <http://www.dzienniklodzki.pl/artykul/459961,roverzysta-skarzy-sie-na-brutalnosc-straznikow-miejskich,id,t.html?cookie=1>, [dostęp: 6.07.2013].

⁵⁹²*Brutalna interwencja strażnika. Poturbował rowerzystę*, 25.10.2012, źródło: http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,12740970,Brutalna_interwencja_straznika__Poturbo_wal_roverzyste.html, [dostęp: 6.07.2013].

ternetowej „Gazety Wrocławskiej” ukazał się materiał dotyczący potencjalnego wzmocnienia wrocławskiej Straży Miejskiej o kolejnych funkcjonariuszy⁵⁹³. Ten problem, wydawał się kluczowy z punktu widzenia społeczności wielkomiejskiej oraz jej organu porządku publicznego, natomiast dla nas istotna okazała się sonda redakcyjna zamieszczona na portalu internetowym jednego z dzienników. W sondzie redakcja zapytała czytelników o to, „Czy we Wrocławiu potrzeba dodatkowych 30 strażników miejskich do spraw śmieci?”⁵⁹⁴. Internauci mogli wskazać jedną z 7 odpowiedzi. Ich wyniki zamieszczono w tabeli poniżej.

Tabela 12. Internauci o zwiększeniu zatrudnienia we wrocławskiej straży miejskiej

Wskazania internautów	Odsetek odpowiedzi
Ten pomysł już dawno powinien być zrealizowany	5%
To dobry pomysł. Będą mieli, co robić	2%
Najlepiej żeby wszyscy strażnicy zajęli się śmieciami	5%
Trudno powiedzieć, czy to się sprawdzi	1%
Słucham? Przecież Straż Miejska już nie ma pieniędzy!	3%
To chyba jakiś żart.	31%
Straż Miejską trzeba zlikwidować. Koniec, kropka.	53%

Źródło: <http://www.gazetawroclawska.pl/artykul/952902,wroclaw-straz-miejska-placi-za-brak-biletu-parkingowego-policja-parkuje-za-darmo,id,t.html#sondaPodglad>, [dostęp: 25.07.2013].

Sonda redakcyjna nie ma z perspektywy socjologii walorów pomiaru naukowego, ba – sama budowa jej specyficznej „kafeterii” odbiega znacznie od prawideł konstrukcji narzędzia ilościowego. Skoro jednak pozostajemy w problematyce wizerunku oraz prób jego budowania w konkretnej społeczności przez konkretną instytucję trudno jest pominąć wskazania, które frekwencyjnie dominują nad pozostałymi.

10.2. Komunikacyjna funkcja strony internetowej. *Case study*

Straże gminne (miejskie) istnieją w wielu miejscowościach. Powstawały w bardzo różnym okresie jednak generalnie ich renesans łączymy z transformacją systemową. Pojawienie się samorządnej gminy oraz zmiana paradygmatu bezpieczeństwa sprawiają, że władze samorządowe coraz chętniej decydują się na kreację w gminie tego typu podmiotu. Wśród samorządów chcących mieć także taką lokalną formację znajdują się włodarze miejscy Wrocławia. Między innymi o tym

⁵⁹³ M. Kozioł, *Wrocław: 30 nowych strażników miejskich. Zajmą się śmieciami*, 24.07.2013, źródło: <http://www.gazetawroclawska.pl/artykul/952566,wroclaw-30-nowych-straznikow-miejskich-zajma-sie-smieciami,id,t.html>, [dostęp: 24.07.2013].

⁵⁹⁴ <http://www.gazetawroclawska.pl/artykul/952902,wroclaw-straz-miejska-placi-za-brak-biletu-parkingowego-policja-parkuje-za-darmo,id,t.html#sondaPodglad>, [dostęp: 25.07.2013].

dowiadujemy się ze strony internetowej wskazanej straży. Zanim przejdziemy do krótkiego omówienia wyglądu witryny wrocławskiej straży warto parę słów poświęcić kwestii kreowania wizerunku w Internecie i wykorzystywania w celach public relations właśnie nowoczesnych form komunikacji.

Internet – podobnie jak wiele innych wynalazków współczesnej cywilizacji – jest konsekwencją badań naukowych prowadzonych na potrzeby wojska. Jego historia to opis idei, czy raczej pomysłu, który generują potrzeby bezpieczeństwa, przejście przez fazę projektu i badań w kręgach akademickich, wreszcie upublicznienie

i upowszechnienie się wynalezionych rozwiązań, rozszerzenie i wzbogacenie ich możliwości.

Pierwsza koncepcja opisująca sieć informatyczną powstała pół wieku temu, w 1966 roku w opracowaniu Lawrence’a G. Roberta zatytułowanym „Towards a Co-operative Network of Time-Shared Computers”. Publikacja ta była sponzorowana przez amerykańską agencję ARPA, której głównym zadaniem było wspieranie inicjatyw mających na celu zapewnienie Stanom Zjednoczonym supremacji w czasie trwania tzw. Zimnej Wojny. Pod auspicjami tej samej agencji powstaje w drugiej połowie lat 60. XX wieku projekt ARPANET. To koncepcja sieci komputerowej obejmującej kilkanaście instytucji naukowo-badawczych, a także wojskowych. Ten projekt będzie następnie realizowany na przełomie lat 60 i 70. XX wieku, przynosząc kolejne efekty. I tak w roku 1972 powstał pierwszy program umożliwiający przesyłanie danych oraz odczytywanie poczty elektronicznej, zaś rok później ARPANET wyszedł poza obszar Stanów Zjednoczonych – do sieci przyłączono University College z Londynu. W roku 1975 w ramach programu uruchomione zostały pierwsze grupy dyskusyjne, zaś w następnej dekadzie wraz z wprowadzeniem protokołów kontroli i transmisji danych (TCP i IP) oraz systemu nazw domen (DNS), ARPANET staje się globalną siecią składającą się z połączonych ze sobą sieci lokalnych – Internetem⁵⁹⁵.

W latach 90. XX wieku ma miejsce proces komercjalizacji Internetu, wtedy też dokonują się pierwsze próby zastosowania sieci globalnej w działalności gospodarczej⁵⁹⁶. Nic więc dziwnego, że Antony Giddens zwraca uwagę, że z punktu widzenia prowadzenia komunikacji, Internet jest najważniejszym osiągnięciem drugiej połowy XX wieku⁵⁹⁷. Ma on wiele funkcji, wywiera też zasadnicze znaczenie na społeczeństwo. Jedną z jego cech charakterystycznych jest to, że *ma taką pojemność, że spora część komunikacji w niej jest nadal w dużej mierze spontaniczna, niezorganizowana i zdywersyfikowana pod względem celów i członko-*

⁵⁹⁵ T. Smektała, *Public relations w Internecie*, Wyd. Astrum, Wrocław 2006, s. 30-31.

⁵⁹⁶ *Ibidem*, s. 31.

⁵⁹⁷ A. Giddens, *Socjologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 508.

stwa⁵⁹⁸. Nie oznacza to jednak całkowitej „spontaniczności”, „instytucjonalności” czy też dowolności treści, które mieści to medium. Stąd też jego znaczenie dla wielu dziedzin życia społecznego, dyscyplin naukowych, obszarów aktywności praktycznej. Natomiast P.F. Seitel wskazuje na fakt dwukierunkowego wpływu pomiędzy Internetem a PR: *w dzisiejszych czasach public relations odmienia Internet, Internet zaś – public relations*⁵⁹⁹. Biorąc, zatem pod uwagę szereg cech charakteryzujących Internet, warto wskazać na to jakie wartości i obszar zastosowań kreuje on dla PR. Jednym z nich z pewnością jest kwestia informowania o danym podmiocie, inną wszelkie działania wiążące się z obszarem marketingu, sprzedaży, prezentacji produktów. *Kolejną cechą Internetu wartą wykorzystania w realizacji projektów PR są naturalne społeczności osób zainteresowanych wspólną tematyką*⁶⁰⁰.

Cechy Internetu jako platformy komunikacji to:

1. Natychmiastowe przesyłanie danych, co oznacza, że Internet stwarza wyjątkową możliwość reagowania na wydarzenia, jakie miały miejsce w otoczeniu organizacji bez żadnych opóźnień, zaraz po ich zaistnieniu. Równocześnie globalna sieć generuje możliwości natychmiastowego przesyłania komunikatów, które przygotowała organizacja, a także równie szybkie udzielenie odpowiedzi na zapytania czy też sformułowane w jej kierunku wnioski ze strony otoczenia.
2. Globalny zasięg przesyłania informacji, czyli to, że Internet obejmuje swym zasięgiem praktycznie wszystkie miejsca naszej planety, do których dotarła cywilizacja. Wzrostowi ulega liczba internautów – choć w skali świata widoczne są zróżnicowania niemniej jednak tendencje wzrostowe są odnotowywane.
3. Ciągłość procesu przesyłania informacji, co sprawia, że de facto w przeciwieństwie do innych kanałów przesyłania informacji umożliwia ciągły, nieustanny, pozbawiony przerw przepływ informacji. Charakter tego medium sprawia, że może ono – i tak czyni – funkcjonować 24 godziny na dobę. Zwiększający się dostęp do Internetu daje możliwość na wykorzystanie tej cechy zarówno na szczeblu „lokalnym”, jak i przede wszystkim – globalnym, szczególnie dla przedsięwzięć realizowanych na przestrzeni różnych stref czasowych.
4. Dwustronny proces przesyłania informacji jest kolejnym atrybutem Internetu, niemniej faktem pozostaje, że nie jest to jedyne z mediów stwarzające takie możliwości. Internet pozwala na prowadzenie komunikacji o charakterze dwustronnym na dużą skalę, osiągając wysokie efekty.

⁵⁹⁸ M. Castells, *Spoleczeństwo sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 359.

⁵⁹⁹ F. P. Seitel, *Public relations w praktyce...*, *op. cit.*, s. 331.

⁶⁰⁰ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Zarządzanie wizerunkiem...*, *op. cit.*, s. 385.

5. Niskie koszty przesyłania informacji w porównaniu z innymi mediami, dodatkowo zdają się one współcześnie odnotowywać tendencję spadkową. Poza tym istotne są korzyści, które wiążą się z możliwością wysyłania wielu komunikatów do szerokiej grupy odbiorców, co także możemy łączyć z czynnikiem ekonomicznym⁶⁰¹.

Przedsięwzięcia realizowane za pomocą sieci różnią się od tych realizowanych w sposób tradycyjny. Szczegółowe zestawienie zaprezentowano w ujęciu tabularycznym.

Tabela 13. Przedsięwzięcia PR realizowane za pomocą metod tradycyjnych i Internetu

Media tradycyjne	Internet
<ul style="list-style-type: none"> • Jednostronny proces komunikacyjny zakładający bierność odbiorcy, • Lokalny lub regionalny zasięg działania, • Mało elastyczny cykl przesyłania informacji, ograniczenia kanałów przesyłania informacji wpływające na czas reakcji organizacji, • Proces komunikacji podporządkowany mediom, wykorzystujący m.in. konferencje prasowe i publikację oświadczeń dla prasy, • Silnie scentralizowana kontrola procesu komunikacyjnego, informacje kierowane ku określonym mediom, • Długoterminowe plany prowadzenia przedsięwzięć PR, • Długi okres wstępnej analizy otoczenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikacja dwustronna, uzależniona od aktywności odbiorcy, • Możliwość prowadzenia działań PR o zasięgu globalnym, • Cykl przesyłania informacji krótki, szybka reakcja na określone wydarzenie • Samodzielna publikacja określonych treści, konferencje prasowe oraz oświadczenia la mediów w trybie online, • Wykorzystywanie drugiego obiegu informacji w celu zwiększenia zasięgu i zakresu komunikacji, a także liczby odbiorców, • Krótkoterminowe plany prowadzenia przedsięwzięć PR, • Szybka, wrywkowa analiza otoczenia, a także elastyczny oraz dynamiczny cykl uaktualniania analiz.

Źródło: T. Smektała, *Public relations w Internecie*, Wyd. Astrum, Wrocław 2006, s. 59.

Oczywiście sieć traktowana w sposób utylitarny ma swoje wady i zalety, które zamieszczono w tabeli poniżej. Nie negując poniższego zestawienia warto wskazać, że czasami to, co jest kardynalną zaletą może stać się wadą, wtedy kiedy jakiś podmiot będzie w sposób nieprofesjonalny korzystał z tego medium. Sięgnijmy po częściowo wyimaginowany przykład. Zamieszczenie na oficjalnej stronie internetowej jakiegoś komunikatu, informacji, newsa ulega upublicznieniu, „żyje” często dłużej niż wcześniej zakładał autor. Jeśli jest to informacja niekontrolowana to nie traktujemy tego, jako zaletę, ale jak podejść do treści, z których organizacja po jakimś czasie chciałaby się wycofać, zaprzeczyć ich istnieniu – ba – doszłaby do wniosku, że news napisany jest nieadekwatnym dla internauty języ-

⁶⁰¹ T. Smektała, *Public relations w Internecie*, Wyd. Astrum, Wrocław 2006, s. 39-40.

kiem, albo zamieszczone dane adresowe są zaprezentowane niedbale edycyjnie? Albo wyobraźmy sobie inną sytuację. Ma miejsce jakieś wydarzenie, a informacje o nim w sieci pojawiają się relatywnie późno, gdyż organizacja „zapomniała” o tym, że należałoby je umieścić na swojej stronie.

Tabela 14. Cechy Internetu wpływające na kształt przedsięwzięć public relations prowadzonych w przestrzeni Internetu

Cechy sprzyjające PR	Cechy utrudniające działalność PR
<ul style="list-style-type: none"> • Ogromna liczba odbiorców – praktyczne określenie liczby odbiorców ma charakter dynamiczny, wzrostowy. • Możliwość samodzielnego publikowania komunikatów - zarówno na własnej WWW. organizacji, jak i na różnego typu portalach społecznościowych. • Szybkość przekazywania komunikatu – co oznacza, że każdy komunikat może zostać upubliczniony w sposób natychmiastowy. • Możliwość określenia efektu – czyli wskazania liczby odbiorców do których dotarł komunikat. • Możliwość nawiązywania aktywnej, dwustronnej wymiany informacji pomiędzy organizacją a kręgami odbiorców. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak kontroli nad „drugim obiegiem” komunikatu – wprowadzie informacje publikowane przez organizację mogą być w pełni kontrolowane, o tyle inaczej jest już w przypadku ich przetwarzania i zniekształcania. • Konieczność ścisłego kontrolowania kanałów internetowych wymiany informacji – praktycznie każda informacja trafiająca do Internetu może zostać zachowana w mniej lub bardziej dostępnej postaci. • Konieczność szybkiego reagowania na wydarzenia – z jednej strony Internet jest szybszym przekąźnikiem informacji, drugiej jednak strony wymaga on także tego, aby podmiot go wykorzystujący w taki sam sposób reagował na wydarzenia i bodźce pojawiające się w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym.

Źródło: T. Smektała, *Public relations w Internecie*, Wyd. Astrum, Wrocław 2006, s. 57.

W świetle powyższych rozważań przyjrzyjmy się zatem jakie informacje znajdziemy na stronie internetowej straży miejskiej. Miejska Wrocławia w centralnym miejscu swojej strony internetowej informuje o tym, że obsługa interesantów odbywa się 24 godziny na dobę. Jest to ważna informacja, gdyż bardzo często powodem krytyki dla straży miejskich i gminnych, jako instytucji porządku jest wykonywanie obowiązków przez strażników jedynie w godzinach pracy właściwego urzędu. Oczywiście dotyczy to mniejszych gmin i mniejszych straży (szczególnie tych usytuowanych strukturze urzędu) niemniej w większych miastach tego typu myślenie również może być obecne. Na stronie głównej straży zawarte są także podstawowe informacje istotne dla osoby chcącej skontaktować się z nią: informacje o numerze telefonicznym do straży, a także numerze komórkowym, na który przyjmowane są także zgłoszenia za pomocą sms.

Generalnie strona wygląda dość nowocześnie i raczej przyjaźnie. Nawigacja jest raczej łatwa, zastrzeżenia budzi niejednokrotnie edycja strony, kwestia rozkładu na niej treści, niebanalne podeście autorów do edycji materiałów i wykorzystywania czcionek. Jeśli porównujemy tę stronę z innymi stronami internetowymi różnego typu straży miejskich i gminnych, to generalnie – w tym segmencie - prezentuje się ona pozytywnie. W menu poziomym mamy „Przewodnik” („Interwen-

cje”, „Skargi” i „Mandaty” oraz „Informacja publiczna”), „Poznaj nas” (czyli najogólniej rzecz ujmując kwestie związane z historią i współczesnym działaniem straży miejskiej), „Kontakt” (zarówno w sensie wirtualnym jak i tradycyjnym), „Ogłoszenia”, a także wyszukiwarkę. Wyszukiwarka teoretycznie miała pomagać w odszukaniu następnie interesujących internautę treści, stąd też szczegółowa instrukcja jak z niej korzystać. Niemniej optymalnym rozwiązaniem jest niekiedy rozwiązanie najprostsze – takie, które pozwala wpisać tylko jeden wyraz i oczekiwać na ukazanie się powiązanych treści na danej stronie. Jednak jak wynika z przeprowadzonej próby w tym miejscu okazało się to skuteczne:

Przyjrzyjmy się informacjom zamieszczonym w poziomym menu u góry strony. W „Przewodniku” znajdziemy kwestie związane z inicjowaniem interwencji Straży Miejskiej Wrocławia – szczegółowe informacje jak można skontaktować się ze strażą. Jest tu więc adres do jej siedziby, numer telefonu, a także informacja w jaki sposób może zgłosić straży jaką sprawę osoba głuchoniema lub niedosłyszająca poprzez sms. W sensie PR-owym zwraca uwagę szczegółowość informacji i dostosowanie płaszczyzn kontaktu ze strażą do możliwości osoby zainteresowanej, ale także niedbała forma edycyjna (mieszanie różnych czcionek o różnych wielkościach, stosowanie rozmaitych kolorów). Straż informuje także internautę, że ponosi on odpowiedzialność za złośliwe lub żartobliwe zgłoszenia.



Źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/szukaj?q=mandat&Search=>

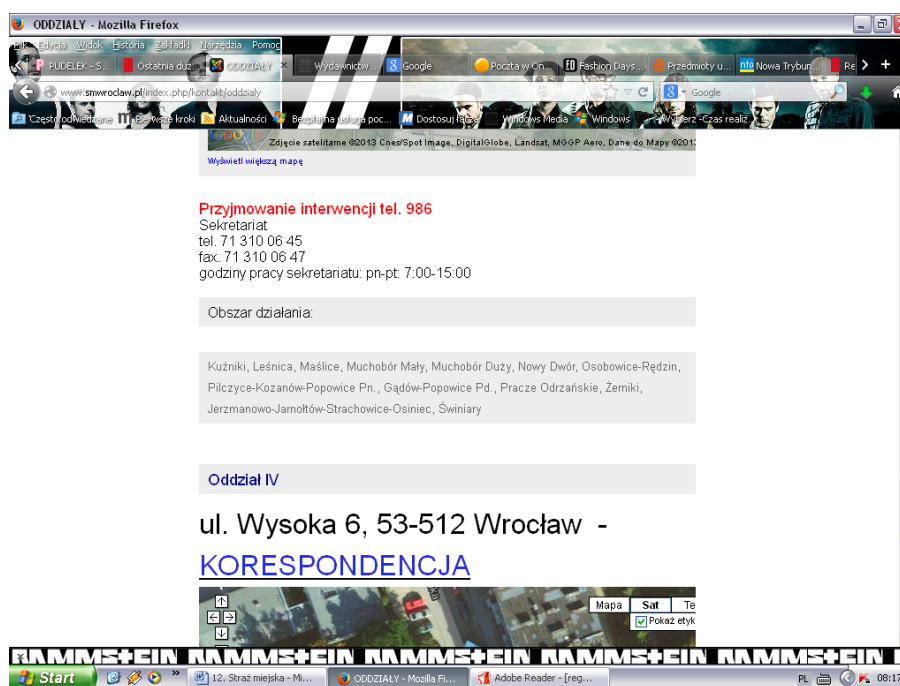
Możemy też (drogą tradycyjną, telefoniczną i mailową) zgłosić skargę na działanie strażników, przy czym korzystając ze ścieżki internetowej musimy pamiętać o spełnieniu wymogów kodeksu postępowania administracyjnego, o czym ponownie zostajemy poinformowani. Natomiast w przypadku każdej skargi jak czytamy na www „Upředzamy o odpowiedzialności karnej za fałszywe oskarże-

nie (art. 234 kk)”. Tu dowiemy się także gdzie i na jakie konto należy uiścić mandat, także uzyskać dostęp do informacji publicznej. Wśród informacji zawartych w „Poznaj nas” zamieszczono krótki rys straży miejskich w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem historii straży wrocławskiej, która powstała w 1991 roku. Z punktu widzenia użytkownika sieci ważne są informacje odnoszące się do tego, jakie zadania stoją przez strażą, jakie ma ona uprawnienia i obowiązki. Można zrozumieć tu intencję straży, która opisuje swoje funkcje poprzez zamieszczenie na stronie odpowiednich artykułów z właściwej ustawy, natomiast pytaniem otwartym pozostaje to czy rzeczywiście w kwestii PR jest to ścieżka właściwa.

Z punktu widzenia kogoś, kto na co dzień nie operuje aktami prawnymi tego typu, forma może być trudna do zrozumienia. Natomiast z punktu widzenia kogoś, kto posiada właściwe kompetencje kulturowe i chce odszukać informacje szczegółowe odnoszące się do działania straży poprzestania jedynie na źródle ustawowym stanowi nadmierne uproszczenie. Zaletą – ale tylko w tym sensie, że nie ma konieczności poszukiwania dokumentu w innych miejscach i że nie poprzestano na publikacji go w Biuletynie Informacji Publicznej - jest zamieszczenie tu również regulaminu Straży Miejskiej Wrocławia⁶⁰².

W wielu miejscach strony zaprezentowano informacje kontaktowe, tak jest i w menu poziomym. Stąd też dowiemy się, na jaki adres należy przysyłać listy do Straży Miejskiej, jaki adres email obowiązuje, jeśli chcemy skontaktować się ze strażą (ale nie w celu bieżącej interwencji), ponownie widzimy numer zgłoszeniowy do straży, a także zapoznajemy się z regulacjami określającymi wszczęcia przez straż postępowania w przypadku listu skierowanego drogą elektroniczną. I w tym miejscu przypomina nam się o właściwym w sytuacji składania fałszywego oskarżenia artykule Kodeksu Karnego. Dzięki Google Maps możemy zobaczyć jak zlotu ptaka wygląda Komenda Straży Miejskiej, a także ponownie uzyskamy dane adresowe i numery telefonów do sekretariatu, referatu kontroli, skarg i analiz a także oddziału wykroczeń oraz referatu Prewencji i Komunikacji Społecznej. Analogicznie jest także w przypadku oddziałów straży.

⁶⁰² Uchwała nr XLVIII/1163/13 z dnia 9 września 2013 w sprawie zmiany uchwały w sprawie nadania regulaminu Straży Miejskiej Wrocławia



Źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/szukaj?q=mandat&Search=>

Przedstawiciele świata mediów (o ograniczeniu się do obsługi tylko i wyłącznie tej kategorii interesantów czytamy również na wwww) mogą kontaktować się z rzecznikiem prasowym straży, zarówno drogą mailową jak i korzystają z telefonu stacjonarnego w godzinach od 7.30 do 15.30.

W pionowym menu mamy pięć głównych kategorii tematycznych. Są to „Poradnik mieszkańca”, „Ruch drogowy”, „Prewencja”, „Odpowiedzi” oraz „Ekologia”, a także „Polecane witryny”. Przyjrzyjmy się na początku „Poradnikowi mieszkańca”. Do seniorów i juniorów adresowane są szczególne porady dotyczące choćby tego jak bezpiecznie używać telefonu komórkowego. Otóż nie powinniśmy unikać pokazywania go innym osobom, szczególnie, kiedy jest on nowy i ma wiele funkcji, zachować ostrożność użytkując o na ulicy, itp.

Wskazuje się tu także, że kupując aparat telefoniczny pochodzący z przestępstwa popełnia się przestępstwo. Powyższe porady, w zdecydowanie bardziej szczegółowej formie są adresowane do seniorów i juniorów, niemniej trudno jest zwęzić krąg osób, którym mogą być pomocne tylko do tych kategorii wiekowej. Możemy też sprawić, że nasz samochód będzie bezpieczny – choćby dzięki temu, że będzie on wyposażony w alarm, ewentualnie uzupełnić alarm zabezpieczeniem mechanicznym. Zostawiając auto, należy preferować strzeżone parkingi, jeśli to niemożliwe wybierać do parkowania samochodu miejsca dobrze oświetlone. Poniżej zamieszczono także porady dotyczące tego, co należy zrobić parkując auto na krótki czas, a także, co robić, kiedy podróżujemy samochodem. Niekiedy podróżujemy środkami komunikacji zbiorowej – stąd też specjalna instrukcja dotycząca sytuacji przebywania w pociągu, autobusie, tramwaju, wchodzenia i wy-

chowania z tego typu pojazdów. Źródłem potencjalnego zagrożenia może być dla nas także przebywanie w miejscu publicznym stąd też na ulicy powinniśmy ograniczyć szansę stania się ofiarą ulicznego napadu. Jeśli już do takowego napadu dojdzie należy na samym początku ocenić „Czy warte jest narażanie życia i zdrowia dla rzeczy, które chcą zabrać Ci napastnicy”. Tego typu porad jest oczywiście więcej. Możemy przeczytać o tym, jak zachować bezpieczeństwo będąc w domu, na co szczególnie powinny uważać osoby starsze, czy też jak o swoje bezpieczeństwo powinny dbać kobiety. W dziale „Bezpieczne ferie” przeczytamy, że ferie właśnie nadeszły⁶⁰³ i że w związku z tym należy przypomnieć o szeregu zasad zachowania i utrzymania bezpieczeństwa dzieci. Podobnie – jednak bardziej szczegółowo zostaną sformułowane porady dotyczące bezpiecznych wakacji: tu zadbać musimy nie tylko o dzieci, ale także o zwierzęta czy pozostawiane w trakcie wyjazdu mieszkanie.

Powyższe kwestie odnoszą się praktycznie do zagrożeń, które generuje jednostce obecność innych jednostek. Stąd też kolejną kwestią, na którą powinni uważać mieszkańcy miasta są „zagrożenia szczególne”, czyli: katastrofy (chemiczna, drogowa, kolejowa, budowlana), terroryzm lub bomba, zagrożenia związane z warunkami pogodowymi (upały, mrozy, burze, wichury, powodzie). Straż miejska informuje nas także o tym, co „warto wiedzieć”: generalnie chodzi tu o to, jakie działania powinniśmy wykonywać będąc właścicielami nieruchomości albo właścicielami psów, ale nie tylko. Dowiadujemy się o obowiązujących nas zakazach: spożywania alkoholu w miejscach publicznych oraz palenia tytoniu. Policja ma dzielnicowych – straż miejska natomiast strażników osiedlowych. Stąd też na stronie internetowej możemy dowiedzieć się nie tylko o tym, który ze strażników miejskich jest odpowiedzialny, za które osiedle (osiedla), ale i uzyskać numer jego lub jej telefonu komórkowego. Zaskakuje – co można jednak potraktować w sposób pozytywny – umieszczenie kategorii „dla turysty” szeregu informacji, które są ważne z perspektywy kogoś, kto odwiedza lub planuje odwiedzić Wrocław. Jednak ich chaos i trudny do odgadnięcia klucz edycji pokazują, że w tym zakresie można by było ponownie przemyśleć pewne kwestie.

Kwestia aktywności straży miejskich, szczególnie w quasi-metropoliach wiąże się z zagadnieniami ruchu drogowego. Nic więc dziwnego, że kolejną kategorię w pionowym menu stanowią informacje zatytułowane „Ruch drogowy”. W bardzo klarowny sposób przedstawiono tu, co należy zrobić w sytuacji odholowania pojazdu, albo też w sytuacji zauważenia sytuacji zablokowania auta. Następne informacje zamieszczone na www odpowiadają na pytanie „Gdzie jest fotoradar?”. Dowiemy się że wrocławska straż miejska dysponuje trzema fotoradarami

⁶⁰³ Warto przypomnieć, że omawiana tu kwerenda zawartości storny internetowej miała miejsca na początku grudnia 2013 roku.

mi, z czego dwa mobilne są zainstalowane w samochodach tej służby. Na stronie obecny jest także spis ulic, na których można spotkać strażników z fotoradarem – ulic objętych kontrolą radarową jest łącznie 47. Informacje odnoszące się do ruchu drogowego mają charakter informacji własnych – inaczej było w przypadku omawianych wcześniej informacji umieszczonych w dziale „Poradnik mieszkańca”, gdzie autorem porad była w przeważającej części Policja (a dokładniej Wydział Prewencji Komendy Wojewódzkiej Policji w Katowicach), czy też urząd wojewódzki w Katowicach (Centrum Zarządzania Kryzysowego Urzędu Wojewódzkiego Województwa Śląskiego).

Zarówno Policja, jak Straż Miejska mają w obrębie swoich funkcji wynikających z aktów normatywnych wskazane zadania związane z prowadzeniem działalności prewencyjnej. Podobnie będzie także w przypadku innych służb: Państwowej Straży Pożarnej, czy też dla przykładu Służby Więziennej. W przypadku każdej formacji mamy do czynienia ze swoistym katalogiem kwestii, do których odnosi się prewencja – tak będzie i w przypadku straży miejskiej. Znaczenie prewencji będzie odzwierciedlać pojawienie się takowej kategorii w pionowym menu. Jakie wymiary i płaszczyzny mają zatem działania prewencyjne prowadzone przez wrocławskich strażników miejskich? Koncentrują się one na dwóch wymiarach, którymi są: „Działania w szkołach” oraz „Bezpieczna droga”.

„Działania w szkołach” mają charakter wielowymiarowy, natomiast formą ich realizacji są prelekcje⁶⁰⁴. Celem spotkań z uczniami jest nauczanie dzieci przewidywania zagrożeń, uświadomienie ich o możliwości spotkania się z różnymi zagrożeniami zarówno w szkole jak i poza nią, a także poinformowanie jak tych zagrożeń unikać. To także kwestie związane z omówieniem potencjalnej odpowiedzialności karnej za niektóre wykroczenia i zapobieganie przestępczości i aspołecznym zachowaniom na terenie szkół. Jak się wskazuje istotne jest tu *ograniczenie skali zjawisk i zachowań szczególnie dzieci i młodzieży, których zachowania budzą powszechny sprzeciw i poczucie zagrożenia*. Katalog tematów spotkań z funkcjonariuszami straży miejskiej jest dość szeroki, jak wskazuje straż są one dostosowane do wieku słuchaczy, a także zapotrzebowania na konkretnego typu problematykę. Są tu więc prelekcje odnoszące się do bezpieczeństwa fizycznego dzieci („Bezpieczna droga do szkoły”, „Bezpieczeństwo w ruchu drogowym” czy „Bezpieczny rowerzysta (karta rowerowa)”, albo też takie, które związane są z rocznym cyklem („Bezpieczne wakacje” czy też „Bezpieczny turysta”). Kolejny pion to kwestia agresji i przemocy oraz uzależnienia młodych ludzi, negatywnego wpływu na ich zachowania ze strony środowiska społecznego (m.in. „Agresja – sprawcy i ich ofiary”, „Stop przemocy”, „Uzależnienia (narkotyki, tytoń, alkohol, dopalacze)”, czy nawet „Sekty kryminogenne i grupy destruktywne”, a także

⁶⁰⁴ Działania w szkołach, 16.05.2012, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/dzialania-w-szkolach>

„Subkultury młodzieżowe”). Oczywiście to nie cały katalog szkoleń, niemniej wydaje się, że powyższe mają charakter najbardziej użyteczny i funkcjonalny.

W tym samym dziale pojawia się kategoria „Bezpieczna droga”, aczkolwiek jest to raczej „Bezpieczna droga do szkoły 2013/14”. Na stronie internetowej zamieszczono wykaz 34 placówek oświatowych we Wrocławiu, które zostały objęte akcją. Jak się wskazuje „Wszystkie zainteresowane placówki zostaną objęte zajęciami informacyjno – edukacyjnymi skierowanymi do uczniów i rodziców. Zajęcia będą dotyczyły zasad bezpieczeństwa osobistego dzieci oraz bezpieczeństwa komunikacyjnego”. Na stronie internetowej podkreślono także znaczenie tego typu działania. Otóż: „Szczególnie ważne jest dobre przygotowanie dzieci, młodzieży i dorosłych do bezpiecznego zachowania się w ruchu drogowym, zaszczepienie wewnętrznej potrzeby poszanowania przepisów ruchu drogowego i przekonanie, że na drodze szczególnie musimy kierować się rozwagą”. Ponieważ tego typu działaniem straż nie może objąć wszystkich placówek edukacyjnych, stąd też wprowadza się relatywnie sztywne zasady rekrutacji do programu oraz pierwszeństwo określonych podmiotów (szkoły podstawowe, integracyjne). Kwestia bezpiecznej drogi do szkoły nie zamyka sprawy, gdyż „po zakończeniu czynności związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa komunikacyjnego uczniom, funkcjonariusze Straży Miejskiej będą również prowadzić działania prewencyjne w pobliżu placówek. Celem tych działań jest: zapewnienie bezpieczeństwa osobistego uczniom, przeciwdziałanie aktom dewastacji i zanieczyszczania miejsc publicznych, przeciwdziałanie przypadkom spożywania alkoholu i narkotyków”⁶⁰⁵.

Kolejna kategoria w menu pionowym to „Odpowiedzi komendanta”. Generalnie odnoszą się one do kilku kwestii takich jak: problemy na drodze, spalanie odpadów, porządek publiczny i postępowanie mandatowe. Każda z informacji zaczyna się od krótkiego wprowadzenia w daną sytuację (np. „Pani U. prosi o wyjaśnienie, jaki mandat karny nakładany jest na osobę przebywającą czasowo na terytorium Polski.”), później występuje wyjaśnienie spornej kwestii w oparciu o określone przepisy. Rozwiązanie interesujące, aczkolwiek internaucie może przeszkadzać mentorski sposób opracowywania informacji, jak i niesymetryczna ich forma emisji. Istotną, ważną ale także modną obecnie kwestią jest ekologia, stąd też poświęcenie tej kwestii miejsca na stronie głównej straży. Tu dowiemy się, co robi straż miejska w zakresie ekologii i z kim współpracuje („Co robimy?”), dowiemy się także, co to jest Eko Patrol⁶⁰⁶, natomiast trudno będzie nam jednak zdekodować, co oznacza „Eko Mieszkaniec”. Straż miejska pisze: „Wrocław jest miastem, które bardzo dynamicznie się rozwija. Z uwagi na to jest narażone na zanieczyszczenie środowiska. W związku z powyższym władze miasta już dawno rozpoczęły

⁶⁰⁵Bezpieczna droga do szkoły 2013/2014, 31.08.2013, źródło:

<http://www.smwroclaw.pl/index.php/bezpieczna-droga>, [dostęp: 3.12.2013].

⁶⁰⁶Niestety na tej stronie pojawia się błąd... 4.12.2013.

działania ekologiczne, aby maksymalnie zniwelować czynniki degradujące. Jednak, aby działania były wydajniejsze, każdy z nas powinien zadbać o środowisko w granicach swoich możliwości. Pamiętajmy, że im czystsze środowisko, tym lepiej dla nas. Grono poważnych chorób (alergia, astma, nowotwór) ma swoje podłoże m.in. w zanieczyszczonym powietrzu, jakie wdychamy my oraz nasze pociechy⁶⁰⁷. Internauta zapozna się poza tym z „ABC segregacji śmieci”, a także dowie się, dlaczego nie tylko musi ale i powinien to realizować. Klikając na „Emisję spalin” uzyska bardzo precyzyjne i generalnie użyteczne informacje o „Rowerze miejskim”. Natomiast pod nazwą w menu „wyposażenie” kryją się informacje dotyczące pojemników na śmieci, a także informacje quasi-statystyczne, z których wynika, że każdy z nas produkuje dziennie 0,9kg odpadów. Stąd też istotne mogą się okazać informacje o tym, że od września 2010 roku we Wrocławiu czynna jest kompostownia i tam powinny być składowane wszystkie odpady biodegradowalne. To jednak nie zamyka zagadnień ekologicznych, gdyż kolejną kwestią są zarówno nieczystości płynne, jak i obowiązek oczyszczania przez firmy budowlane jezdni z błota (...) („Czysta droga”). Na koniec przypomina się właścicielom czworonogów o ich obowiązkach sprzątania po pupilach („Sprzątnij, nie wdepniesz”).

Skoncentrowanie się na kwestiach informacyjnych, zamieszczanie różnego typu i pochodzących z różnych źródeł poradników i informatorów, niechętnie przekładanie „na język polski” reguł i zasad działania, procedur i przyjętych rozwiązań – to tylko niektóre kwestie, które na pierwszy rzut oka są widoczne, kiedy analizujemy powyższą stronę internetową. Kwestia tzw. „Aktualności” będzie omawiana w kolejnym fragmencie książki, stąd też na ten aspekt nie zwracamy uwagi. Uwagę natomiast należy zwrócić na próby unowocześnienia strony, sprawienia, że zainteresuje ona odbiorcę poprzez użycie w tym celu generalnie często stosowanego rozwiązania, jakim jest naprzemienne prezentowanie na stornie dużych zdjęć mających istotny przekaz. Zaletą – ale także wadą tej www może być nie tylko operowanie językiem urzędowym, ale także rezygnacja z opracowania własnych materiałów na rzecz wykorzystywania (oczywiście z poszanowaniem praw autorskich) informacji opracowanych przez inne podmioty. Z perspektywy organizacji można uznać za zasadne, że organizacja mająca ścisłe procedury przypomina obywatelowi, jakie kryteria ma spełnić wysyłany do niej e-mail. I pewnie stosując tą samą logikę można zrozumieć, dlatego ów potencjalny mieszkaniec Wrocławia jest pouczany o tym, co stanie się, jeśli „zagalopuje” się opisując ze swojej perspektywy jakąś interakcję ze strażnikiem miejskim. I nadal trzymając się tej perspektywy można zrozumieć, dlaczego rzecznik prasowy przypomina internautom, że jest do dyspozycji jedynie przedstawiciele mediów. Tylko pamiętając

⁶⁰⁷*Eko Mieszkaniec*, 16.05.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/eko-mieszkaniec>

o takowej optyce niezmiernie pouczająco jest odwiedzić stronę internetową jakiejś organizacji rynkowej, marki, partii politycznej, stowarzyszenia czy nawet Policji (www.policja.gov.pl).

Kontynuując rozważania odnoszące się do zawartości witryny warto wskazać, że na stronie internetowej znajdują się także informacje istotne z punktu widzenia mieszkańca lub osoby przebywającej w mieście takie jak: rozkład jazdy, mapy oraz plany czy też infolinia oraz czat Urzędu Miasta. Oczywiście powyższe informacje są informacjami zamieszczonymi na właściwych stronach portalu www.wroclaw.pl, niemniej publikacja linków w tym miejscu wydaje się być użyteczna.

10.3. Miesiąc ze strażą miejską

Możemy w bardzo różny sposób analizować dokonania określonej instytucji. Stąd też sposób, który wydaje się bardzo interesujący, jakim może stać się choćby zapytanie samej instytucji o jej dokonania w określonym zakresie w jakimś okresie. Możemy także sięgnąć po badania empiryczne z udziałem, interesariuszy danej organizacji – ich walorem jest to, że wychwycone zostaną te zalednia, które zostały zauważone, negatywny aspekt konstruuje szereg czynności, które nie przekroczyły bariery percepcji, a także kwestia samej logistyki i organizacji badania. W tym miejscu zaproponowano jeszcze inny sposób – zdekodowanie działań, które z punktu widzenia organizacji są ważne i potrzebne, które sama organizacja uznała za warte przedstawiania opinii publicznej. Stąd też poniżej zaprezentowana zostaje analiza informacji związanych z aktywnością straży miejskiej Wrocławia zamieszczanych na jej stronie internetowej.

Dokonywana na użytek książki analiza WWW, pod kątem zarówno jej edycji, jak i przed wszystkim działań z zakresu PR, które straż była prowadzona w okresie jesienno-zimowym stąd też duża część informacji była pochodną warunków pogodowych: pierwszych mrozów oraz zapowiadanego ochłodzenia. Na stronie wrocławskiej straży czytamy, iż przewidywany jest spadek temperatury oraz, że miejscami może ona spaść poniżej zera. „Taka aura może być niebezpieczna dla zdrowia, a nawet życia narażonych na wychłodzenie osób bezdomnych, samotnych oraz będących w podeszłym wieku”. Z informacji zamieszczonej w Internecie dowiadujemy się, że zeszłej doby (2/3 grudnia 2013) patrole Straży Miejskiej podjęły w tym zakresie interwencje względem osób bezdomnych. Jednak zdecydowana większość (10 z 15) odmówiło przyjęcia pomocy⁶⁰⁸. Materiał prasowy kończy apel adresowany do osób postronnych: „Apelujemy do wszystkich mieszkańców, aby nie pozostawać obojętnym na osoby, które potrzebują pomocy i ist-

⁶⁰⁸ *Pomoc osobom bezdomnych*, 3.12.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/534-pomoc-osobom-bezdomnym>, [dostęp: 3.12.2013].

nieje realne zagrożenie wyziębienia organizmu”. Poniżej zamieszczone są także telefony do innych służb, jak i informacje dotyczące instytucji udzielających pomocy osobom bezdomnych - Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej.

Następna informacja w menu głównym pochodzi z dnia 28.11.2013 roku i jest związana z substratem osobowym straży. Dowiadujemy się z niej, że „Poczucie służbowego i obywatelskiego obowiązku przyczyniło się do zatrzymania sprawcy rozboju”⁶⁰⁹. Uważny czytelnik od razu zada pytanie o to czyje to było poczucie, więc po lekturze informacji zamieszczonej w Internecie możemy owo zdanie uzupełnić imieniem i nazwiskiem konkretnego strażnika miejskiego. Dzień wcześniej Komendant Miejski Policji złożył na ręce Komendanta Straży Miejskiej podziękowania oraz wyrazy uznania za postawę funkcjonariusza straży, dzięki któremu doszło do zatrzymania sprawcy rozboju na starszej kobiecie. Tym razem news kończy się innego typu zwrotem. Jak czytamy *Jeszcze raz dziękujemy (...) za odwagę i poświęcenie, które stanowią wzór do naśladowania*⁶¹⁰. Poniżej tego budującego dla strażników miejskich oraz obywateli zwrotu umieszczono skan dyplomu. Z tego samego dnia (28.11.2013) pochodzi jeszcze jedna informacja. News zatytułowano „Strażnik w przedszkolu”⁶¹¹, zaś do lektury zachęca internautę zdjęcie uśmiechniętego strażnika i dziewczynki w czapce straży miejskiej. Dwa dni wcześniej jeden z funkcjonariuszy straży miejskiej przeprowadził zajęcia edukacyjne w jednym z wrocławskich przedszkoli. Jak czytamy, „tematyką zajęć było bezpieczeństwo pieszego poruszającego się po drodze”. W trakcie zajęć przedszkolaki mogły poznać specyfikę pracy strażnika miejskiego, a także otrzymać prezenty związane z bezpieczeństwem, czyli odblaski, „które przypięli sobie do tornistrów, tak aby być bardziej widocznym na drodze”. Poza zdjęciem strażnika z dziewczynką można zobaczyć jeszcze trzy kolejne fotki: jedno to zdjęcie panoramiczne strażnika i dzieci, a także dzieci bawiących się czapką i innym wyposażeniem funkcjonariusza.

Kolejna informacja jest zatytułowana „15 latek na motocyklu”⁶¹². Dowiadujemy się, że dzień wcześniej wieczorem w centrum miasta patrol straży zauważył „motocykl, którego kierowca uderzył w krawężnik i przewrócił się na chodnik”. Jak się okazało, skutkiem upadku motocykla jego 15 letni pasażer doznał urazu nogi. „Funkcjonariusze udzielili poszkodowanemu pierwszej pomocy przedmedycznej do przyjazdu Pogotowia Ratunkowego, którego zespół zabrał chłopca do szpitala”. Natomiast wobec kierującego motocyklem podjęto interwencję, którą

⁶⁰⁹ *Podziękowania za odwagę*, 28.11.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/533-podziekowania-za-odwage> [dostęp: 3.12.2013].

⁶¹⁰ *Ibidem*.

⁶¹¹ *Strażnik w przedszkolu*, 28.11.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/532-straznik-w-przedszkolu>, [dostęp: 3.12.2013].

⁶¹² *15 latek na motocyklu*, 26.11.2013, <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/531-15-latek-na-motocyklu>, [dostęp: 3.12.2013].

przejęła następnie Policja (kierujący motocyklem miał również 15 lat i nie miał prawa jazdy na określony typ pojazdu). Tytuł kolejnej interwencji strażników nie postawia złudzeń co do rodzaju działania oraz konsekwencji czynu dla sprawcy: „1000 zł za sprzedaż ryb”⁶¹³. Otóż w godzinach porannych patrol straży miejskiej podjął interwencję wobec mężczyzny prowadzącego sprzedaż ryb bez właściwej zgody na tego typu działalność ze strony zarządcy terenu. Jak pisze straż miejska na swojej witrynie: „Za popełnione wykroczenie mężczyzna został ukarany mandatem w wysokości 500 zł. Ponadto na miejsce wezwano pracowników Sanepidu, ponieważ mężczyzna sprzedawał ryby z plastikowych pojemników. Na miejscu Sanepid nałożył na mężczyznę mandat w wysokości 500 zł za brak zaświadczenia o wpisie do rejestru Powiatowego Inspektoratu Sanitarnego”. Wcześniejszy news dotyczył realizacji przez straż funkcji społecznych, a dokładniej –prewencyjnych i edukacyjnych. 18 listopada funkcjonariusze straży wzięli udział w Turnieju Bezpieczeństwa w Ruchu Drogowym. Zawody odbyły się w jednej ze szkół podstawowych, zaś patronat nad turniejem objął Komendant Straży Miejskiej Wrocławia. Jak już wskazano cel konkursu wiązał się z przypomnieniem i utrwaleniem zasad oraz przepisów ruchu drogowego dotyczących pieszego i rowerzysty⁶¹⁴. Podobnie jak miało to miejsce w przypadku newsa o strażniku miejskim w przedszkolu, tak i tu materiał informacyjny został opatrzony zdjęciami dzieci. Tego samego dnia ma miejsce także interwencja, której charakter poznajmy po tytule materiału: „Rozwieszał plakaty na drzewach”⁶¹⁵. W południe na jednym z wrocławskich osiedli strażnicy „zauważył mężczyznę rozklejającego plakaty na drzewach wzdłuż ulicy”. Z zamieszczonego na serwisie straży miejskiej zdjęcia drzewa z plakatem możemy wywnioskować, że była to reklama związana z motoryzacją, stąd też umieszczanie jej na zlokalizowanych wzdłuż jezdni drzewach. Umieszczenie reklamy na drzewach nie stanowiło jakiegokolwiek zagrożenia dla roślin, mogło natomiast - w subiektywnej ocenie piszącej te słowa - wyglądać mało estetycznie przez jakiś tydzień lub dwa biorąc pod uwagę jesienne warunki pogodowe. Stąd też „Funkcjonariusze podjęli interwencję wobec 37 letniego sprawcy wykroczenia, który został ukarany mandatem w wysokości 500 zł. Mężczyźnie nakazano usunięcie wszystkich rozwieszonych plakatów”. Dużą cześć interwencji straży miejskiej – w świetle wypowiedzi krytyków tej służby, zdecydowaną większość – stanowią interwencje odnoszące się do kierowców w niewłaściwy sposób lub w niewłaściwych miejscach parkujących swoje pojazdy. Stąd też kolejny news, tym razem z dnia 16.11 odnoszący się nie tyle do szeregu tego typu interwencji, co

⁶¹³ *1000 zł za sprzedaż ryb*, 20.11.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/527-1000-zl-za-sprzedaz-ryb>, [dostęp: 3.12.2013].

⁶¹⁴ *Turniej bezpieczeństwa*, 18.11.2013, <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/525-turniej-bezpieczenstwa>, [dostęp: 3.12.2013].

⁶¹⁵ *Rozwieszał plakaty na drzewach*, 18.11.2013, <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/524-rozwieszal-plakaty-na-drzewach>, [dostęp: 3.12.2013].

raczej do próby uniknięcia takowej interwencji przez kierowcę: *Kolizja z powodu próby ucieczki*⁶¹⁶. Kierowca wpadając z przysłowiowego deszczu pod rynną powoduje kolizję z innym zaparkowanym na chodniku pojazdem, zaś straż miejska wzywa na miejsce Policję i jej przekazuje prowadzenie dalszych czynności. Kolejne wydarzenie zaprezentowane na stronie internetowej odnosi się do „Radosnej parady niepodległości” i zostało zamieszczone cztery dni wcześniej niż informacja o pechowym kierowcy⁶¹⁷. W newsie próżno szukać informacji o udziale w święcie strażników miejskich, natomiast są oni obecni na jednym ze zdjęć. Kolejny materiał został opatrzony dwoma zdjęciami silnie przemawia do wyobraźni zarówno mieszkańców miasta jak i osób, które zwracają uwagę na czystość i ochronę środowiska.

Chodzi tu o news zamieszczony w dniu 4.11 zatytułowany „Wyrzucał odpady na tereny zielone”⁶¹⁸. Tym razem funkcjonariusze otrzymali zgłoszenie dotyczące znajdowania się na terenie jednej z peryferyjnych dzielnic stolicy Dolnego Śląska dużej ilości zalegających odpadów (warzywa i owoce). Sięgnijmy pod dłuższy cytat owej informacji zamieszczonej w Internecie, zastanawiając się nad jej formą i atrakcyjnością dla czytelnika: *Po skontrolowaniu ww. terenu i rozpytaniu mieszkańców ustalono, iż psujące się odpady pochodzą z hurtowni warzyw i owoców mieszczącej się przy ul. Pułaskiego. Patrol udał się do hurtowni, gdzie szybko ustalił sprawcę wykroczenia, który przyznał się do wyrzucania psujących się odpadów na tereny zielone. Mężczyzna otrzymał mandat karny w wysokości 500 zł oraz nakazano mu uprzątnięcie zanieczyszczonego terenu.* Wszelkie dotąd omawiane materiały zamieszczane w Internecie miały formę bardzo krótkich komunikatów. I nie chodzi tu tylko o zdania zawierając standardowo kilka wyrazów, czy też o „żołnierski” czy raczej „raportujący” styl prezentacji dokonań straży miejskiej. Na plan pierwszy wysuwało się, że każdy news zamykał się w kilku klarownych zdaniach. W przypadku omawianego teraz materiału było inaczej. Tytuł informacji ponownie odzwierciedla jej treść: „Czas na deratyzację”⁶¹⁹. Czytamy zatem: *Jesienią gryzonie szukają miejsc pozwalających przetrwać im zimę w ciepłe i z dostępem do pożywienia. Zaczynają więc coraz liczniej pojawiać się na terenie nieruchomości. Jest to, zatem najlepszy czas na przeprowadzenie deratyzacji.* Materiał prasowy – bo tak z powiedzeniem można nazwać tę publikację – przypomina

⁶¹⁶*Kolizja z powodu próby ucieczki*, 16.11.2013, źródło:

<http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/523-kolizja-z-powodu-proby-ucieczki>, [dostęp: 3.12.2013].

⁶¹⁷*Radosna parada niepodległości*, 12.11.2013, <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/522-radosna-parada-niepodleglosci>, [dostęp: 3.12.2013].

⁶¹⁸*Wyrzucał odpady na tereny zielone*, 8.11.2013, źródło:

<http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/512-wyrzucal-odpady-na-tereny-zielone>, [dostęp: 3.12.2013].

⁶¹⁹*Czas na deratyzację*, 5.11.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php?start=7>, [dostęp: 3.12.2013].

o obowiązku deratyzacji właścicielom nieruchomości, zaś ich użytkowników uczy jak nie dopuścić do zadomowienia się szczurów w okolicach ich miejsca zamieszkania. Poza szczegółowymi informacjami mamy też wypowiedź specjalisty właściwego działu urzędu miejskiego, czy też na końcu materiału link do właściwej strony w serwisie internetowym gminy. Ostatnim newsem, który kończy naszą miesięczną kwerendę po newsach zamieszczanych przez wrocławską straż miejską na jej portu jest kwestia, która być może mogłaby zainteresować nawet media: *Wpół nagi mężczyzna na cmentarzu*⁶²⁰. W okolicach jednego z wrocławskich cmentarzy obecny był mężczyzna odziany jedynie kalesony i obuwie. Mężczyzna miał zaniki pamięci i był wychłodzony, a wezwane na miejsce pogotowie ratunkowe stwierdziło, iż jest pod wpływem środków psychotropowych, po czym zabrało go do szpitala na odtrucie.

Analiza omówionych powyżej newsów pokazuje kilka ważnych kwestii. Generalnie straż miejska, jako służba działająca na poziomie lokalnym i zajmująca się zagadnieniami porządku nie dysponuje w tym okresie takimi wydarzeniami, które cieszyły się zainteresowaniem mediów. Jeśli już – kilka z opisanych powyżej sytuacji mogłoby (i znalazło się) w formie krótkiej notatki prasowej w lokalnych mediach. Nie jest to zarzut w kierunku tej konkretnej straży, czy też straży, jako takich – ich sfery działania i instrumentarium, w które są wyposażone wiążą się właśnie, z takimi a nie innymi sferami aktywności. Wszystkich informacji zamieszczonych w aktualnościach działania straży w okresie miesiąca jest 13, co nie wydaje się być liczbą dużą. Straż wskazuje na swoje różnorakie interwencje, kwestią subiektywną jest czy podobają się one większości mieszkańców, czy też nie. Kwestią subiektywną (ponownie z perspektywy obywatela, nie straży) jest wysokość kary za jakieś naruszenie ładu lokalnego. Z przekazu internetowego dowiadujemy się także, że w kilku przypadkach strażnicy wykonują zadania prewencyjne, edukacyjne, społeczne – szczególnie w kontekście dzieci. Pytaniem otwartym pozostaje, czy to aktywność wysoka czy niska?

⁶²⁰ Wpół nagi mężczyzna na cmentarzu, 3.11.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/509-w-pol-nago-na-cmentarz>, [dostęp: 3.12.2013].

ZAKOŃCZENIE

Geneza public relations jest związana ze sferą publiczną, gdyż pierwsze rozwiązania w tym zakresie powstawały właśnie w dziedzinie władzy. Konfucjusz uczył nas tego, że zaufanie do władcy jest jedynym obligatoryjnym w każdym czasie i w każdej sytuacji komponentem rządzenia, starożytni władcy sięgali po budowle, pomniki, święta aby podkreślać swą boskość, ale także uszami swych doradców wsłuchiwali się w głos poddanych, upowszechniali wśród nich techniki efektywnej uprawy roślin i budowali swój wizerunek jako osób potężnych i wpływowych. W ustrojach demokratycznych, kiedy coraz więcej jednostek będzie dysponować prawami wyborczymi kwestia właściwych relacji pomiędzy politykami a obywatelami nabierze znaczenia kluczowego. W świecie, w którym pojawią się masowe media na plan pierwszy wysunie się rola opinii publicznej – to ona będzie legitymować działania określonej opcji politycznej, zgadzać się lub wyrażać dezaprobatę dla jakiegoś działania – obojętnie czy będą to zmiany ustawowe, wprowadzenie jakiejś reformy, czy też zaangażowanie się jakiegoś kraju w konflikt militarny. Rozbudowa instrumentarium PR ma miejsce na początku XX wieku i wiąże się z koniecznością dialogu pomiędzy organizacjami a ich otoczeniem, ale także jest pochodną zjawiska konkurencji. Stąd prym w jego instytucjonalizacji i rozwoju będzie dźwżyć sfera rynkowa – nośne i krótkie nazwisko aktora stanie się ważne aby dany afisz zwrócił uwagę widza, codzienne i „ludzkie” ukazywanie rodu będącego potentatem rynkowym zaważy na zaufaniu do produktów, które wybierają konsumenci.

Wtedy, kiedy w systemach demokratycznych PR staje się obligatoryjnym elementem działania władz publicznych oraz instytucji rządowych i samorządowych w sektorze wolnorynkowym powstają firmy świadczące usługi wizerunkowe, zaś w strukturze organizacyjnej dużych przedsiębiorstw pojawiają się coraz bardziej rozbudowane departamenty i działy public relations.

Pierwsza połowa XX wieku to nie tylko rozwój demokracji i praw wyborczych, to także czas kiedy niektóre kraje rozwiązania demokratyczne uznają za nieatrakcyjne. Możliwość władania za pomocą nakazu i zakazu, wtrącania do więzienia osób nie podporządkowujących się władzy, albo też ich eliminacji nie wykreśla z katalogu możliwości wpływu także komponentów nierestrykcyjnych. Państwo totalitarne potrzebuje obywateli oddanych mu i jego władzy, obywateli którzy zatracą ludzkie odruchy działając dla jego dobra, którzy nie zawahają się oddać za nie życia. Państwa niedemokratyczne sięgają po manipulację i propagandę – wprawdzie ich przywódcy mają pełnię władzy, niemniej tę władzę łatwiej i efektywniej sprawować jeśli jednostki jej poddane wierzą w określoną ideologię i są jej oddane.

O ile w przypadku organizacji rynkowych PR może być uznawany jako jeden z wielu mechanizmów komunikowania się organizacji z otoczeniem, o tyle w przypadku podmiotów publicznych ta pula potencjalnych działań jest ograniczona. Stąd też specyfika prowadzenia działalności komunikacyjnej w instytucjach publicznych, niemożność wspierania działań wizerunkowych przez rozmaite profity dla osób, do którego jest skierowane. Nota bene „rynkowe” postrzeganie PR współcześnie zdaje się także wpływać na to, że trudno jest w strukturach organizacyjnych podmiotów publicznych odnaleźć wydziały lub komórki organizacyjne, które w swoim nazewnictwie uwzględniałyby właśnie public relations. Oczywiście nie świadczy to o tym, że tego typu jednostek organizacyjnych brak. Wprost przeciwnie istnieją wydziały komunikacji, biura prasowe i rzecznicy prasowi, specjaliści ds. komunikacji wewnętrznej. Jednak owe różnice w nazewnictwie są pochodną odmienności PR w tych dwóch typach organizacji. Sieć supermarketów może sobie pozwolić na sponsoring kontrowersyjnej imprezy lub stowarzyszenia. Instytucja publiczna jako takiego sponsoringu nie uprawia, zaś nawet współpraca z jakimkolwiek podmiotem musi być dokładnie przeanalizowana.

W przypadku instytucji bezpieczeństwa znaczenie PR jest kolosalne, gdyż te instytucje funkcjonując w społeczeństwie obywatelskim muszą dbać o właściwe relacje z jego uczestnikami. Dodatkową specyfikę PR w takich instytucjach wyznacza zarówno to, że zaspakajają one jedną z podstawowych potrzeb społecznych i jednostkowych, ale także to, że działają w bardzo specyficznej sferze. Dlatego też niekiedy cieniem na oczekiwaniach dziennikarzy, czytelników oraz widzów kładzie się imperatyw nieujawniania pewnych informacji, zamykania przed dziennikarzami niektórych drzwi, bardzo wstrzemięźliwe wypowiedzanie się w danej kwestii wtedy, kiedy nadal toczy się określone postępowanie. Stąd też dylematy pomiędzy prawem do informacji jako kardynalnym prawem jednostki w państwie demokratycznym, a efektywnym działaniem poszczególnych podmiotów ładu i bezpieczeństwa.

Specyficzne są nie tylko cele i zadania PR formacji bezpieczeństwa i porządku publicznego, ale także to, że ich funkcjonariusze piastując zawody specyficznego zaufania społecznego stale muszą liczyć się potencjalnym zainteresowaniem obywateli. Przedstawiciel handlowy w czasie pracy robiący zakupy w supermarkecie jest osobą anonimową, nie tylko dlatego, że nie nosi munduru ale i dlatego, że dla wielu postronnych obserwatorów w jego działaniu nie ma nic złego. Spróbujmy sobie wyobrazić w takiej sytuacji dwójkę funkcjonariuszy Straży Miejskiej lub Policji... Czy możemy wykluczyć sytuację, w której któryś z postronnych obserwatorów zrobi im zdjęcie telefonem komórkowych i zamieści je na którymś z portali społecznościowych, zastanawiając się przy okazji czy w tym czasie funkcjonariusze nie powinni zajmować się dbaniem o ład i porządek? Sięgając po przykład z prasy przywołajmy widok wypadku samochodowego w cen-

trum dużego miasta i usuwających jego skutki strażaków. Stojący w korku kierowcy i pasażerowie transportu zbiorowego patrzą na funkcjonariuszy i komentują ich pracę, uznając, że daną czynność można wykonać zdecydowanie szybciej, przy mniejszych nakładach kadrowych, w niższym stopniu ingerując w ograniczenia w ruchu. Powyższy przykład to sytuacja relatywnie rzadka, kolejny – wprost przeciwnie. Otóż w jednej z setek analogicznych interwencji Policja może stwierdzić, że zatrzymany do kontroli kierowca znajduje się w stanie nietrzeźwości – czy zainteresuje to lokalne media, jeśli będzie to pracownik magazynu pobliskiej hurtowni? Bo jeśli będzie to funkcjonariusz samej Policji, to z pewnością tak...

Instytucje bezpieczeństwa są świadome tego, że w kierunku ich substratu osobowego formułowane są relatywnie restrykcyjne zasady zachowania. To co w przypadku zwykłego obywatela nie dziwi, jest niekiedy dopuszczalne, a kiedy indziej spotyka się ze społecznym zrozumieniem w przypadku funkcjonariuszy państwowych i samorządowych może stanowić podstawę do krytyki. Wielu z nas nie będzie się podobać, że w czasie pracy urzędniczka „wyskakuje” na zakupy, urzędnik zajmuje się prywatną rozmową telefoniczną, albo czymś innym niezwiązanym z jego pracą zawodową. W sytuacji bezrobocia i atrakcyjności sfery publicznej jako pracodawcy ta krytyka może odnosić się także do tego, że to my podatnicy płacimy owej pani lub owemu panu ich pobory, a oni w ramach tego powinni perfekcyjnie wykonywać swoje obowiązki. Ten tok rozumowania intensyfikuje się w przypadku osób pełniących służbę w instytucjach bezpieczeństwa i porządku publicznego. To już nie tylko obywatelskie „płacę za waszą pracę” formułowane w kierunku pracownika urzędu „załatwiającego na mieście” jakieś prywatne sprawy. Funkcjonariusz w czasie służby odwiedzający w celach prywatnych siedzibę swojej spółdzielni mieszkaniowej, czy też śpiący w aucie policjanci to nie tylko osoby, które nie wykonują swojej pracy we właściwy sposób, ale przede wszystkim ci, którzy poprzez naruszenie swoich obowiązków pracowniczych narażają nas wszystkich na niebezpieczeństwo. Wtedy, kiedy zajmują się prywatnymi sprawami czy uchylają się od pracy powinni łapać przestępców, pilnować naszych domostw i dbać, aby były bezpieczne nasze dzieci. Nic więc dziwnego, że poszczególne grupy dyspozycyjne kreują szereg regulacji wewnętrznych mających przeciwdziałać tego typu sytuacji. Jednak biorąc pod uwagę liczebność ich substratu osobowego i to, że jednostki ludzi są tylko i wyłącznie jednostkami ludzkimi, faktem jest praktyczna niemożność wyeliminowania tego typu sytuacji.

Wzrost rozmaitych zagrożeń we współczesnym świecie, o których pisał Ulrich Back w „Społeczeństwie ryzyka”, zaś na polskim gruncie Jan Maciejewski w „Grupach dyspozycyjnych społeczeństwa”, przekłada się na zwiększenie funkcji i zadań z zakresu bezpieczeństwa, a tym samym prowadzi do rozbudowy instytucji mających je zapewnić oraz zwiększenia ich zasobów kadrowych. Te i inne przesłanki prowadzą do sytuacji, w której nie tylko zwiększa się znaczenie pozytywne-

go wizerunku podmiotów, ale także konieczne staje się odzwierciedlenie tego faktu zarówno w rozmaitych przepisach wewnętrznych jak i w strukturze organizacyjnej. Stąd też kreacja rozbudowanych działów zajmujących się różnymi aspektami komunikowania instytucji z różnymi kręgami otoczenia, stosowanie rozmaitych działań przybliżających je do społeczeństwa i jego grup. Sięga się tu zarówno po tradycyjne techniki związane choćby z opracowywaniem własnych periodyków i organizacją konferencji i briefingów prasowych, jak i wykorzystuje – mniej lub bardziej umiejętnie – nowe technologie, Internet i media społecznościowe. Stąd też kolejną cechą PR w grupach dyspozycyjnych staje się nie tylko jego imperatywność, „wymuszana” niejako przez charakter misji i celów, ale także bardzo szczegółowe określenie zadań, funkcji, procedur przez poszczególne instytucje. Zarówno w historii, jak i we współczesnych krajach demokratycznych pulę działań z zakresu PR prowadzą zarówno osoby będące funkcjonariuszami danych instytucji jak i te, które z danymi podmiotami są bardzo luźno związane. Zaletą takiego rozwiązania jest nie tylko możliwość sięgnięcia w określonej sytuacji po eksperta z zewnątrz, ale i osiągnięcie przez to relatywnie świeżego, innowacyjnego, nie nacechowanego myśleniem przez pryzmat organizacji czy wręcz kapitanozy spojrzenia. W polskich realiach – pomijając oczywiście poziom deklaracyjny – tego typu rozwiązania są rzadsze. Nawet potencjalne kryzysy organizacje rozwiązują w oparciu o własne zasoby kadrowe, jedynie na szczeblu centralnym w ich zasobach obecne są osoby nienoszące mundurów albo niebędące pracownikami cywilnymi. Instytucje bezpieczeństwa tłumaczą to rozwiązaniem specyfiką swojego PR, wskazują także na kwestie profesjonalizmu swoich pracowników, kończenie przez nich specjalistycznych szkoleń oraz posiadane określonego wykształcenia.

W książce poruszono szereg kwestii teoretycznych i praktycznych, lecz z pewnością oddawana do rąk Czytelnika publikacja stawia rozmaite zapytania i wskazuje ścieżki, które prowadzą do niezmiernie istotnych zagadnień. W pracy sportretowano tylko niektóre aspekty PR w Policji, zagadnienia innych grup dyspozycyjnych (armii i straży gminnych) podejmując jedynie w sposób śladowy. Poza imperatywem szerszego i głębszego, uwzględniającego więcej rozmaitych aspektów oraz dalszą perspektywę czasową przyjrzenia się powyższym instytucjom, warto byłoby podobne zabiegi powtórzyć w kontekście innych grup dyspozycyjnych społeczeństwa. Sytuacje kryzysowe i mniejsze lub większe „wpadki” wizerunkowe zdarzają się w sferze publicznej, w tym w instytucjach bezpieczeństwa i porządku publicznego non stop. Ich charakter i pochodzenie, zmienne wpływające na przebieg i działania instytucji prowadzące do zminimalizowania lub niemal wyeliminowania strat wizerunkowych – to kolejny interesujący przedmiot badań. To wreszcie pula realnych problemów, z jakimi muszą się liczyć organizacje działające w państwie demokratycznym, w którym obywatele nie stronią

od krytykowania poszczególnych formacji i ich funkcjonariuszy, ale i coraz chętniej dokumentują ich codzienne poczynania.

BIBLIOGRAFIA

1. *A Port of Entry: The Raport of the Commission on Public Relations Education* [w:] „Institute for Public Relations”, październik 1999.
2. Adamus-Matuszyńska A., *Dariusz Polakowski, Public relations w rozwiązywaniu problemów społecznych*, [w:] A. Adamus-Matuszyńska, R. Maćkowska (red.), *Public Relations jako funkcja zarządzania w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
3. Adamus-Matuszyńska A., *Społeczności Internetowe etycznym wyzwaniem public relations*, [w:] J. Olędzki, *Public Relations w komunikowaniu społecznym i marketingu*, Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Wyd. Aspra, Warszawa 2010.
4. *Afera w opolskiej policji. Komendant wojewódzki odwołany, aktualizacja: 23.05.2013 19:10.*
5. Advocade S. i M., *Bridging Cross – Cultural Differences In Business Encounters. The Polish American Experiences*, [w:] J. Różański, Ł. Sułkowski (red.), *Rola komunikacji międzykulturowej w procesie integracji europejskiej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom III, Zeszyt 2, Łódź 2001.
6. Barańska B., *Media relations jako istotny element kreowania wizerunku nowoczesnej organizacji*, [w:] A. Adamus-Matuszyńska, R. Maćkowska (red.), *Public Relations jako funkcja zarządzania w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
7. Bard A., Saderqvist J., *Netokracja. Nowa elita władzy i życia po kapitalizmie*, Wydawnictwo Akadmickie i profesjonalne, Warszawa 2006.
8. Bartmiński J., *Stereotypy mieszkają w języku. Studia etnologiczne*, Wyd. UMCS, Lublin 2007.
9. Bartuszek G., *Nasz przyjaciel FreD goes net*, „Policja 997”, 5/2013.
10. Bartuszek G., *Pięć lat bez podwyżek*, „Policja 997”, 10/2013.
11. Bartuszek G., *Życie nade wszystko*, „Policja 997”, 5/2013.
12. Bartuszek K., *Z potrzeby serca*, „Policja 997”, 1/2013.
13. Baszkiewicz J., Ryszka F., *Historia doktryn politycznych i prawnych*, PWN, Warszawa 1973.
14. Barna L. M., *Stumbling Blocks In International Communication* [w:] L. A. Samovar, R. E. Porter (eds.), *International Communication: A Reader*, Belmont, Wadsworth 1994.
15. Bernays E., *Public Relerions propaganda*, IG Publishing.
16. Benedith R., *Relatywizm kulturowy*, [w:] G. Godlewski (red.), *Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wyd. WUW, Warszawa 2005.
17. Bielski, *Współczesny marketing. Filozofia, strategie, instrumenty*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2006.
18. Black S., *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
19. Black S., *Public relations*, Kraków 2003.
20. Błuszkowski J., *Stereotypy a tożsamość narodowa*, DW ELIPSA, Warszawa 2005.
21. Bodziany M., *Armia - elita czy klasa próżniacza? Analiza motywacji wyboru zawodu żołnierza zawodowego*, [w:] M. Liberacki, J. Maciejewski (red.), *Rekruc*

- tacja do grup dyspozycyjnych. *Socjologiczna analiza problemu*, Wyd. UWroc., Wrocław 2011.
22. Bodziany M., *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wyd. WSOWL, Wrocław 2012.
 23. Bodziany M., Marian M., Wolska – Zogata I., *Media a bezpieczeństwo narodowe. Komunikowanie w świecie bez granic*. Agencja Wydawnicza ARGI sc, Wrocław 2012.
 24. Bodziany M., Milczanowska M., *Aksjologiczne dylematy żołnierza, czyli o konflikcie wartości w świecie konsumpcji*, [w:] H. Spustek, Bodziany M., Smolarek M., Gołębiowski A. (red.), *Obywatel w mundurze. Aksjologiczny wymiar funkcjonowania nowoczesnych sił zbrojnych*, Wydawnictwo WSOWL, Wrocław 2012.
 25. Bogardus E. S., *Measuring Social Distance*, Journal of Applied Sociology, 1925, nr 9.
 26. Bokszański Z., *Stereotypy a kultura*, Monografie Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej, Wyd. Leopoldium, Wrocław 1997.
 27. Boyd J., *The rhetoric of arrogance: the public relations response of Standard Oil Trust*, "Public Relations Review", vol. 27, 2001.
 28. *Brytyjska policja dba o sumienie półświatka*, „Rzeczpospolita”, 19.12.2012.
 29. Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wyd. Poltext, 2010. Por. P. Kotler, *Marketing, Northwestern University*, Warszawa 1994.
 30. Burszta W., *Różnorodność i tożsamość. Antropologia jako kulturowa refleksyjność*, Poznań 2004
 31. Bykowski S., *W jaki sposób firmy wykorzystują informacje pochodzące z monitoringu mediów?*, [w:] E. Hope (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
 32. Casmir F., *Budowanie trzeciej kultury: zmiana paradygmatu*, [w:] A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka (red.), *Komunikacja międzykulturowa. Zderzenia i spotkania*, Instytut Kultury, Warszawa 1996.
 33. Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
 34. Cenker E. M., *Public Relations*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
 35. Cobb Ch., *The Role of Public Relations in the Kosovo Conflict*, [w:] „Tactics”, czerwiec 1999, s. 29,[za:] Fraser P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003.
 36. Choi, Y. Cameron G., *Triumfujący etnocentryzm: rola tożsamości w praktyce przypadku międzynarodowych praktyk public relations*, „Piar” 2005, nr 3.
 37. Collier P., Horowitz D., *Rockefellerowie, Amerykańska dynastia*, Warszawa 1982.
 38. Cutlip Scott M., Center Allen H., Broom Glen M., *Effective Public Relations*, wyd. 8, NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River 2000.
 39. Czornaja L., Mielnikow D., *Adolf Hitler. Studium zbrodni*, Warszawa 1988.
 40. Davies G., Chun R., *The use of metaphor in the exploration of the Brand concept*, „Journal for Marketing Management”, 2003, (19).
 41. Dereń A. M., *Prawne uwarunkowania PR w Polsce*, Wyd. OPO, Bydgoszcz 1999.
 42. Dmochowski A., *Wietnam. Wojna bez zwycięzców*, Kraków 1991.
 43. Dojwa K., *Policjanci jako grupa dyspozycyjna społeczeństwa polskiego. Pomiędzy zawodem a służbą*, [w:] „Bezpieczeństwo we współczesnej społeczności lokalnej”, red. A. Szecówka, J. Dzieńdziora, S. Musiał, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu, Racibórz 2009.

44. Dojwa K., *Polskie straże miejskie i gminne w lokalnym systemie bezpieczeństwa. Wybrane aspekty*, [w:] M. Martinská, A. Sipko (red.), *Riadenie Bezpečnosti Zložitých Systémov, Medinárodny Vedecko-Odborný Seminár*, 18-22.02.2013, Liptovsky Mikuláš, Slovakia, 2013.
45. Dojwa K., *Prospołeczny szeryf walczy z przestępczością? Wizerunek zawodu policjanta w oczach kandydatek i kandydatów do służby w Policji*, [w:] *Służba kobiet w formacjach mundurowych*, red. A. Skrabacz, K., Piwowarska, Wyd. Centralna Biblioteka Wojskowa, Warszawa 2008.
46. Dojwa K., *Public Realties Policji. Wybrane aspekty praktyczne*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, seria „Zarządzanie”, Sosnowiec 2/2011.
47. Dojwa K., *Public Realties Policji. Wybrane aspekty praktyczne*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, seria „Zarządzanie”, Sosnowiec 2/2011.
48. Dojwa K., *Public Relations instytucji publicznej: wybrane instrumenty kreowania wizerunku na przykładzie Policji*, [w:] *Public Relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwem*, po red. J. Olędzkiego, Wyd. Asper, Warszawa 2011.
49. Dojwa K., *Public Relations instytucji publicznej: wybrane instrumenty kreowania wizerunku na przykładzie Policji*, [w:] *Public Relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwem*, po red. J. Olędzkiego, Wyd. Asper, Warszawa 2011.
50. Dojwa K., *Socjologiczny portret przyszłych żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego*, [w:] *Podoficerowie grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, A. Rusak, A. Krasowska - Marut, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
51. Dojwa K., *Straże gminne (miejskie) a ochrona porządku publicznego na szczeblu lokalnym*, złożony do druku, uzyskał pozytywną recenzję („Samorząd Terytorialny”).
52. Dojwa K., Turczyński P., *Droga do szeregowca. Wojsko polskie i zawodowa służba w armii w opiniach młodzieży*, [w:] *Podoficerowie grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, A. Rusak, A. Krasowska - Marut, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
53. Dojwa K., Turczyński P., *Droga do szeregowca. Wojsko polskie i zawodowa służba w armii w opiniach młodzieży*, [w:] *Podoficerowie grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, A. Rusak, A. Krasowska - Marut, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
54. Dojwa K., Wardzała-Kordyś J., *Wybrane instrumenty promocji w kreowaniu wizerunku Wojska Polskiego w okresie profesjonalizacji*, [w:] *Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty. Przedsiębiorstwo i konsument w ewoluującym otoczeniu*, red. G. Rosa, A. Smalec, seria: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 661, „*Ekonomiczne problemy Usług*” nr 73, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
55. Dojwa K., *Wojskowi jako elita w ujęciu teoretycznym C. W. Mills'a*, [w:] *Oficerowie grup dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza procesu bezpieczeństwa narodowego*, pod red. T. Kołodziejczyka, D. Kozerańskiego, J. Maciejewskiego, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008.
56. Dolińska-Weryńska D., *CSR jako narzędzie budowania marki*, [w:] A. Adamus-Matuszyńska, R. Maćkowska (red.), *Public Relations jako funkcja zarządzania w*

- organizacjach, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
57. Draguła S., *Byle dołożyć glinie. Nie mają szacunku dla policji*, Nowa Trybuna Opolska, 22.03.2012.
 58. Drożdż M., *Etyczne szanse kształtowania pozytywnego wizerunku public relations*, [w:] J. Olędzki (red.), *Public Relations w komunikowaniu społecznym i marketingu*, Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Wyd. Aspra, Warszawa 2010.
 59. Drzycimski A., *Sztuka kształtowania wizerunku*, Businessman Book, Warszawa 1997.
 60. Dudek W., *Środki masowego przekazu we współczesnych stosunkach międzynarodowych*, Centralny Ośrodek Metodyczny Studiów Nauk Politycznych, Warszawa 1988.
 61. Dyaczyńska K., M. Kotas, K. Szymaniec, *Rola procesu komunikowania w budowaniu relacji z interesariuszami jednostek ochrony zdrowia. Badania sondażowe*, [w:] A. Adamus-Matuszyńska, R. Maćkowska (red.), *Public Relations jako funkcja zarządzania w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
 62. Fairchild H. P. (red.), *Dictionary of sociology*, New York 1944.
 63. Fraser P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003.
 64. Freeman R. E., *Strategic management. A stakeholder approach*, Wyd. Pitnam, Boston 1984.
 65. Frieske K. Z., *Przestępczość w Polsce – lata dziewięćdziesiąte. Stereotypy i realia*, [w:] *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, pod red. M. Marody, Wyd. Scholar, Warszawa 2002.
 66. Frysztacki K., *Socjologia problemów społecznych*, Wyd. Scholar, Warszawa 2010.
 67. Giddens A., *Socjologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
 68. Głowiński M., *Nowomowa po polsku*, Warszawa 1991.
 69. Goban-Klas T., *Public relations, czyli promocja reputacji*, Wyd. Alma Kadragic, Warszawa 1997.
 70. Golka M., *Oblicza wielokulturowości*, [w:] M. Kempny, A. Kapciak, S. Łodziński, *U progu wielokulturowości. Nowe oblicza społeczeństwa polskiego*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa, 1997.
 71. Gołota K., *Wizerunek przedsiębiorstwa w kryzysie (na przykładzie Toyoty)*, [w:] A. Adamus-Matuszyńska, R. Maćkowska (red.), *Public Relations jako funkcja zarządzania w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
 72. Griese Noel L., *The Employee Communications Philosophy of Artur W. Page*, [w:] “Public Relations Quarterly”, zima 1977.
 73. Grzegorzczak A., Kościńczak A., *Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych*, [w:] K. Kubiak (red.) *Zarządzanie sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
 74. Hall E. T., *Bezgłośny język*, Wyd. PIW, Warszawa 1987.
 75. Harlow Rex F., *Building a Public Relations Definition*, [w:] “Public Relations Review 2”, nr 4, zima 1976.
 76. Hope E., *Public relations Czy to się sprawdzi?*, Gdańsk 2004, s. 21.

77. *Issues Management Conference – A Special Raport*, [w:] „Corporate Public Issues”, nr 23, 1 grudnia 1982.
78. Jabłoński W., *Kreowanie informacji. Media relations*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
79. Jasińska – Kania A., *Etnocentryzm*, [w:] *Encyklopedia socjologiczna*, t. I, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 1998.
80. Jeżak J., *Ład korporacyjny – główne perspektywy badawcze oraz próba ich syntezy*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wyd. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
81. Julkowska V., *Historiografia polska II połowy XIX wieku jako źródło i rezerwar stereotypów narodowościowych* [w:] W. Banasiuk (red.), *Stereotypy narodowościowe na pograniczu*, Wyd. UR, Rzeszów 2002.
82. Kacak P., *Jedyna taka w Polsce*, „Policja 997”, 5/2013.
83. Kaczmarek M., *Aspirant z Opola poobrażał koleżanki policjantki*, „Nowa Trybuna Polska”, 9.03.2012.
84. Kaczmarek M., *Ignacy Krasicki nie jest już szefem związku zawodowego opolskich policjantów*, „Nowa Trybuna Opolska”, 16.03.2012.
85. Kadragic A., Czarnowski P., *Publi reltions – praktyka działania*, Bussines Press, Warszawa 1996.
86. Kadragic A., Czarnowski P., *Public relations*, Warszawa 1997.
87. Karwulski J., *Public relations (wybrane zagadnienia)*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
88. Knecht Z., *Racjonalne public relations. Budowa działu, instrumenty, studia przypadków*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005.
89. Kojder A., *Prawo w impasie*, [w:] *Polska. Ale jaka?* pod red. M. Jarosz, Oficyna Naukowa, Warszawa 2005.
90. Kołak P., *Między manipulacją a public relations. Współczesny charakter komunikacji społecznej*, [w:] J. Olędzki, *Public Relations w komunikowaniu społecznym i marketingu*, Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Wyd. Aspra, Warszawa 2010.
91. Kononiuk T., *O neutralizacji norm etycznych*, “Zeszyty prasoznawcze”, Kraków 1998.
92. Kowalczyk A., *Adamczyk w szeregach IPA*, „Policja 997”, 10/2013.
93. Kowalczyk A., *Głos Policji*, „Policja 997”, 5/2013, s. 20.
94. Kowalczyk A., *Kondycja to obowiązek*, „Policja 997”, 10/2013.
95. Koźdoń-Dębecka M., *Kampania wyborcza do parlamentu europejskiego 2009 roku-dialog społeczny czy marketing polityczny?*, [w:] J. Olędzki, *Public Relations w komunikowaniu społecznym i marketingu*, Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Wyd. Aspra, Warszawa 2010.
96. Krupski R., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wyd. AE, Wrocław 2004.
97. Lesly P., *Report and Recommendations: Task Force on Stature and Role of Public Relations* [w:] „Public Relations Journal”, marzec 1981.
98. Lipińska J., *Podstawy Public Affairs w Siłach Zbrojnych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.
99. Lipska J., *Działalność prasowo-informacyjna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] J. Lipska, G. Roslan (red.), *Public relations instytucji publicznych*, Wyd. AON, Warszawa 2013.
100. *Ludzie dorastają do zadań*, „Policja 997”, 5/2013.

101. Łucewicz Ł., *Rola kultury organizacyjnej w pokonywaniu barier w komunikacji międzykulturowej*, [w:] J. Różański J., Ł. Sułkowski, (red.), *Rola komunikacji międzykulturowej w procesie integracji europejskiej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom III, Zeszyt 2, Łódź 2001.
102. Macdonell A.G., *Napoleon i jego marszałkowie*, Londyn 1992.
103. Machiavelli N., *Książę*, tłum. Anna Klimkiwicz, Wyd. Zielona Sowa, Kraków 2006.
104. Macrae C. N., Stangor Ch., Hewstone M., *Stereotypy i uprzedzenia*, Wyd. GWP, Toruń 1999.
105. Mamzer H., *Tożsamość w podróży. Wielokulturowość a kształtowanie tożsamości jednostki*, Wyd. UAM, Poznań 2002.
106. Madrys-Kowalska W., *Manipulacja informacją. Public relations w organizacjach szczególnego ryzyka*, Wyd. Astrun, Wrocław 2008.
107. Maj G., *Teoretyczne i metodologiczne podstawy public relations*, [w:] H. Przybylski (red.), *Public relations, czyli relacje między podmiotami życia społecznego a ich publicznością*, Katowice 1999.
108. Makaro J., *Barriere międzykulturowego komunikowania a uczestnictwo w misjach pokojowych* [w:] *Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspozycyjne*, J. Maciejewski, O. Nowaczyk (red.), Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.
109. Matsumoto D., Juang L., *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
110. Miecik I. T., *Jak 60 lat temu odradzała się stolica – wystawa zdjęć PAP*. „Newweek Polska”, 50/2008.
111. Mikułowski Pomorski J., *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków 2007.
112. Mikułowski Pomorski J., *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
113. Mills C. Wright, *Elita władzy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1961.
114. Mitroff Ian I., Christine M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić formę przed najgorszym*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998.
115. Możejko E., *Wielka szansa, czy iluzja: wielokulturowość w dobie ponowoczesności*, [w:] W. Kalaga (red.) *Dylematy wielokulturowości*, Wyd. UNIWERSITAS, Kraków 2007.
116. Mucha J., *Wielokulturowość etniczna i nietniczna* [w:] *Sprawy Narodowościowe. Seria Nowa*, 1999, zeszyt 14 – 15.
117. *Napoleon. Maksymy*, pod red. M. Senkowskiej-Glucek, L. Gluckiej, Warszawa 1983.
118. Narębska S., *Public Relations w Policji. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2009.
119. Narębska S., *Public Relations w Policji. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2009.
120. Nikitorowicz J., *Kreowanie tożsamości dziecka. Wyzwania edukacji międzykulturowej*, Gdańsk 2005.
121. Noszczyński T., Element większej całości, „Policja 997”, 10/2013.
122. Ociepka B., *Komunikowanie międzykulturowe*, Astrum, Wrocław 2002.
123. Ołędzki J., *O społecznym znaczeniu public relations w demokracji. Wprowadzenie*, [w:] J. Ołędzki (red.) *Public Relations w komunikowaniu społecznym i marketingu*, Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Wyd. Aspra, Warszawa 2010.

124. Olędzki J., *Etyka w polskim public relations. Refleksje badawcze*, Warszawa 2009.
125. Olędzki J., Tworzydło D. (red.), *Leksykon Public Relations*, Warszawa 2009.
126. *Opolski komendant wojewódzki policji odwołany*, „Nowa Trybuna Opolska”, 23.05.2013.
127. Ostaszewski P., *CBS – po nowemu*, „Policja 997” 5/2013, s. 8-10; P. Ostaszewski, *Ani dnia zwłoki*, rozmowa z nadinspektorem Igozem Perfieniukiem, „Policja 997” 5/2013.
128. Ostaszewski P., *Policjanci są przeciw*, „Policja 997”, 10/2013.
129. Paciorkowski J., *Posterunek w gospodzie*, „Policja 997”, 1/2013.
130. Paciorkowski J., *Rzecznicy w stylu retro*, „Policja 997”, 5/2013.
131. Pankowa L. N., *Strategic Human Resource Management and Cross – Cultural Communications*, [w:] J. Różański, Ł. Sułkowski (red.), *Rola komunikacji międzykulturowej w procesie integracji europejskiej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom III, Zeszyt 2, Łódź 2001
132. Podobas I., *Public Relations jako narzędzie kreowania wizerunku partii politycznych*, Wyd. Difin, Warszawa 2011.
133. Pomykała W. (red.), *Encyklopedia biznesu*, Warszawa 1995, t. 2/
134. *Ponęte policjantki w kalendarzu*, „Dziennik”, 9.12.2009 a także K. Dojwa, *Policjantki: elementy portretu kreślone na łamach mediów branżowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu”, 2/2011.
135. Pratkanis A., Aaronson E., *Wiek propagandy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
136. Przybylski H., Paderewski, *Między muzyką a polityką*, Katowice 1992.
137. Ratajczyk M., *Komunikacja międzykulturowa – wybrane zagadnienia*, [w:] M. Ratajczyk (red.), *Pomiędzy kulturami. Szkice z komunikacji międzykulturowej*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006.
138. Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, PWN, Warszawa 2005.
139. Reut L., *Brytyjskie public relations w kryzysie bankowym*, [w:] J. Olędzki, *Public Relations w komunikowaniu społecznym i marketingu*, Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Wyd. Aspra, Warszawa 2010.
140. Rozmowa Artura Kowalczyka z Wiesławem Ciepiałą, *Zarządzanie informacją*, „Policja 997”, 5/2013.
141. Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa 2002.
142. Rybak J., *Wojskowy Public Relations - doświadczenia dziennikarza militarnego, rzecznika prasowego MON i cywilnego doradcy ds. wizerunku*, [w:] J. Lipska, G. Roslan (red.) *Public relations instytucji publicznych*, Wyd. AON, Warszawa 2013.
143. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. PWN, Warszawa 2004.
144. Ryniewska-Kiełdanowicz M., *Kulturowe aspekty działań public relations*, [w:] G. Piechota (red.) *Public relations. Konteksty kulturowe i międzykulturowe*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011
145. Rzeźnik A., *Wprowadzenie albo PR z kontekstem*, [w:] T. Gackowski, A. Gackowska, J. Dziedzic (red.), *PR w RP, czyli dwadzieścia lat polskiej branży public relations*, II Ogólnopolski Zjazd Analityków Mediów, Warszawa 2010.

146. Senkowska-Gluck M.,(red.) *Europa i świat w epoce napoleońskiej*, Warszawa 1988.
147. Sikora A., *Spotkania z filozofią*, Warszawa 1995.
148. Sitaram K., Cogdell R. T., *Foundations of Intercultural Kommunikation*, C. E. Merrill Publ., Columbus 1976.
149. Sitek E., *Jak się szkolimy*, „Policja 997”, 10/2013.
150. Sitek E., *Szukamy rozwiązań*. Rozmowa z insp.Tomaszem Szankiem, zastępcą dyrektora Gabinetu Komendanta Głównego Policji ds. kadrowych, „Policja 997”, 10/2013.
151. Sitek E., *Zły, bardzo zły, katastrofalny*, „Policja 997”, 1/2013.
152. Ślimak Ilona M., *Obiektywne i subiektywne czynniki wizerunkowe wpływające na skuteczność rekrutacji do Sił Zbrojnych*, [w:] J. Lipska, G. Roslan (red.) *Public relations instytucji publicznych*, Wyd. AON, Warszawa 2013.
153. Smektała T., *Public relations w Internecie*, Wyd. Astrum, Wrocław 2006.
154. Smektała T., *Public Relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wyd. Astrum, Wrocław 2001.
155. Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.
156. Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa 2005.
157. Szahaj A., *E Pluribus Unum? Dylematy wielokulturowości i politycznej poprawności*, Wyd. UNIVERSITAS, Kraków 2004.
158. Szopski M., *Komunikowanie międzykulturowe*, Wyd. WSiP, Warszawa 2005.
159. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. ZNAK, Kraków 2007.
160. Szyfter J., *Public relations w Intenrecie*, Gliwice 2005.
161. Taylor M., *Cultural variance as a challenge to global public relations: A case study of the Coca Cola score in Europe*, Public Relations Review, 26/2000.
162. Terpstra V., Sarathy R., *International Marketing*, The Dryden Press, Chicago II, 1983.
163. Wang H., *PR: More than Goodwill*, Asian Social Science”, 4/2008, nr 12.
164. Wardzała-Kordyś J., *Kultura narodowa i kultura organizacyjna - komunikacja w firmach z kapitałem zagranicznym*, [w:] *Marketing przyszłości: trendy : strategie : instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*”, pod red. G. Rosy, A. Smalec, L. Gracza, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55.
165. Wicik A., *Policjant i jego kościół*, „Policja 997”, 10/2013.
166. Wicik A., *Święto kryminalów w Pile*, „Policja 997”, 5/2013.
167. Witeczak I., *PR administracji publicznej*, [w:] T. Gackowski, A. Gackowska, J. Dziedzic (red.), *op. cit.*,
168. Wójcik K., *Public relatiins od A do Z. Wprowadzanie procesów PR. Kontrola procesów PR*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszaawa 2001.
169. Wojcik K., *Public relations. Jak pozyskiwać otoczenie i tworzyć dobrą opinię*, Warszawa 1992.
170. Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005.
171. *Zasady etyki zawodowej Policjanta*, Dz. Urz. KGP z 004, nr 1, poz. 3.
172. Zelmer Z., *Public relations. Kreowanie wizerunku firmy*, Warszawa 1992.
173. Zuber M., *Komunikowanie międzykulturowe* [w:] *Studia z teorii komunikowania masowego*, B. Dobek – Ostrowska (red.), Wrocław 1999.

Źródła internetowe:

174. <http://natemat.pl/41567,internauci-smieja-sie-z-wpadki-tvn24-rzecznik-nie-odbiera-jak-powinno-wygladac-reagowanie-na-kryzys-wizerunkowy>.
175. *Radiowozem na tirówki - seksnagrania z gabinetu komendanta*, www.niezalezna.pl, 23.05.2013.
176. *Orgie w policji! On: Masz męża, ja żonę Ona: Łączy nas seks*, „Fakt”, 25.05.2013.
177. *Priorytety Komendanta Głównego Policji na lata 2007-2008*, źródło: <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/priorytety-kgp-i-ich-e/3715,Priorytety-Komendanta-Głownego-Policji-na-lata-2007-2009.html>, dostęp: 10.11.2013].
178. *Policjant to nie wróg - zróbcie taką akcję*, „Gazeta Wyborcza”, 8.12.2012, źródło: http://wyborcza.pl/1,75248,12626512,Policjant_to_nie_wrog___zrobcie_taka_akcje.html#ixzz28ghG7cPa, [dostęp: 28.11.2013].
179. Kozłowska A., *Pomorska policja na Facebooku. Za co dostaje "lajki"?*, 04.01.2013, źródło: http://wyborcza.pl/1,126565,13140175,Pomorska_policja_na_Facebooku__Za_co_dostaje__lajki__.html#ixzz2H1Hw2FjP, [dostęp: 28.11.2013].
180. *Najważniejsze cele i zadania kierunkujące prawidłową realizacją priorytetów Komendanta Głównego Policji na lata 2007-2009*, <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/priorytety-kgp-i-ich-e/3715,Priorytety-Komendanta-Głownego-Policji-na-lata-2007-2009.html>, [dostęp: 10.11.2013].
181. *Priorytety Komendanta Głównego Policji na lata 2010-2012*, źródło: <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/priorytety-kgp-i-ich-e/8068,Priorytety-Komendanta-Głownego-Policji-na-lata-2010-2012.html>.
182. *Priorytety Komendanta Głównego Policji na lata 2013-2015*, źródło: <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/priorytety-kgp-i-ich-e/15361,Priorytety-Komendanta-Głownego-Policji-na-lata-2013-2015.html>
183. www.bip.kgp.policja.gov.pl.
184. http://bip.kgp.policja.gov.pl/portal/kgp/25/58/ZADANIA_I_ORGANIZACJA_GABINETU_KOMENDANTA_GLOWNEGO_POLICJI.html. Dostęp: 10.09.2010.
185. http://bip.kgp.policja.gov.pl/portal/kgp/25/8346/ZADANIA_ZESPOLU_PRASOWEGO_KGP.html. Dostęp: 10.09.2010.
186. http://bip.kgp.policja.gov.pl/portal/kgp/25/8346/ZADANIA_ZESPOLU_PRASOWEGO_KGP.html. Dostęp: 10.09.2010.
187. *Zarządzenie nr 8 Komendanta Głównego Policji z dnia 15 marca 2013 r. w sprawie regulaminu Komendy Głównej Policji*, źródło: <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/struktura-organizacyjn/15645,STRUKTURA-ORGANIZACYJNA-KOMENDY-GLOWNEJ-POLICJI.html>, [dostęp: 10.11.2013].
188. *Etyka policjanta złamana? Kochanka komendanta zawieszona w wykonywaniu obowiązków*, 26.05.2013, http://opole.gazeta.pl/opole/1,35114,13987026,Etyka_policjanta_zlamana__Kochanka_komendanta_zawieszona.html#TRrelSST#ixzz2UIONVqZx, [dostęp: 27.05.2013].
189. Pietraszewski M., *Radiowóz na popych rusza w pościg za bandytami* [WIDEO], 2010-12-08, źródło: http://katowice.gazeta.pl/katowice/1,35063,8784383,Radiowoz_na_popych_rusza_w_poscig_za_bandytami__WIDEO_.html#ixzz1FeQLYwUz, [dostęp: 28.11.2013].

190. http://wyborcza.pl/1,75248,9200430,Policjantom_nie_wolno_pchac_radiowozow.html#ixzz1FeMqnvH, [dostęp: 28.11.2013].
191. Pietraszewski M., *Policja po całej Polsce szuka autora filmu o pchaniu radiowozu*, 12.01.2011, http://katowice.gazeta.pl/katowice/1,35019,8940205,Policja_po_calej_Polsce_szuka_autora_filmu_o_pchaniu.html#ixzz2m2dNhW7S, [dostęp: 28.11.2013].
192. Pietraszewski M., *Złota Pala dla szefa Szkoły Policji w Katowicach*, 16.02.2011, http://katowice.gazeta.pl/katowice/1,35019,9114889,Zlota_Pala_dla_szefa_Szkoły_Policji_w_Katowicach.html#ixzz2m2Y2iygQ, [dostęp: 28.11.2013].
193. Nogaj M., *Wrocław: Ankieterzy przepytują kierowców na ulicach*, 21.04.2010, źródło: http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35751,7799583,Wroclaw__Ankieterzy_przepytaja_kierowcow_na_ulicach.html#ixzz0lrw8NgT3.
194. Nogaj M., *Policja wycofała się z akcji ankietowania kierowców*, 22.04.2010, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35751,7803272,Policja_wycofala_sie_z_akcji_ankietowania_kierowcow.html#ixzz0lr3pvY, [dostęp: 28.11.2013].
195. Gadawa, *Policjant przypiął mężczyźną kajdankami do słupa i zgubił kluczyk! [FILM, ZDJĘCIA]*”, www.gazetawroclawska.pl, 6.10.2013.
196. *Seksafera w policji. Ujawniamy STENOGRAM nagrania z gabinetu komendanta*, „Dziennik”, 2013-05-23, całość na: <http://www.sfora.pl/...-dymisja-a55932> [dostęp: 24.05.2013].
197. *Związkowcy z Opola chcą ścigania komendanta za znieważenie policji*, PAP, 31.05.2013, (15:48), źródło: <http://wiadomosci.wp.pl/kat,1348,title,Zwiazkowcy-z-Opola-chca-scigania-komendanta-za-zniewazenie-policji,wid,15695402,wiadomosc.html?ticaid=110b2e> [dostęp: 1.06.2013].
198. Łodziński M., *Seksafera w policji. Obrywa tylko policjantka, generała nie ruszyli*, 30.05.2013, http://wyborcza.pl/1,75248,14001717,Seksafera_w_policji__Obrywa_tylko_policjantka__generala.html#ixzz2UryBPAPFx, [dostęp: 30.05.2013].
199. *Plakat z gen. Marcem przy ulicy w Opolu. Mieszkańcy przeciwko podwójnym standardom w policji*, 02.06.2013, źródło: http://wyborcza.pl/1,75248,14022034,Plakat_z_gen__Marcem_przy_ulicy_w_Opolu__Mieszkancy.html#ixzz2V3nD989s, [dostęp: 2.06.2013].
200. Łodziński M., *Seksafera. Na jakiej podstawie zawieszono policjantkę? Jej szef nie raczy odpowiedzieć*, 04.06.2013, źródło: http://opole.gazeta.pl/opole/1,35114,14038289,Seksafera__Na_jakiej_podstawie_zawieszono_policjantke_.html#TRrelSST#ixzz2VVdbhs7j, [dostęp: 4.06.2013].
201. Łodziński M., *Komendant ma się dobrze, policjantka ukarana, ale minister ds. równego traktowania nie interweniuje*, 07.06.2013, http://wyborcza.pl/1,75478,14052411,Komendant_ma_sie_dobrze__policjantka_ukarana__ale.html#ixzz2VVcOT5A2
202. *Policja odpowiada na oskarżenia feministek w sprawie generała Marca*, www.dziennik.pl, 2013-06-06, [dostęp: 6.06.2013].
203. *Po seksaferze w Opolu policja ma pełnomocnika ds. równości płci*, 12.06.2013, źródło: <http://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly/430045,po-seksaferze-w-opolu-policja-ma-pelnomocnika-ds-rownosci-plci.html>, [dostęp: 12.06.2013].

204. *Kobieta zastąpi skompromitowanego komendanta z Opola*, www.dziennik.pl, 2013-07-03.
205. Mazurkiewicz M., *Irena Doroszkiewicz będzie komendantem wojewódzkim w Opolu*, www.nto.pl, 3.07.2013.
206. A. Domanowska A., Łodziński M., *Pani komendant jedzie wyciszyć seksaferę w opolskiej policji*, 04.07.2013, http://wyborcza.pl/1,75478,14217666,Pani_komendant_jedzie_wyciszyc_seksafere_w_opolskiej.html#ixzz2Y3ij1HxH, [dostęp: 4.07.2013].
207. Świdorski K., *Inspektor Irena Doroszkiewicz kieruje od czwartku opolską policją*, www.nto.pl, 4.07.2013.
208. *Policjantka z Opola: „Nie byłam kochanką komendanta”*, www.nto.pl; *Bohaterka seksafery przełamuje milczenie. "Nie było romansu"*, www.opole.gazeta.pl, aktualizacja: 25.06.2013 21:00; *Policjantka zawieszona po seksaferze: jestem dyskryminowana*, 19.06.2013, źródło: http://wyborcza.pl/1,75248,14130214,Policjantka_zawieszona_po_seksaferze_jestem_dyskryminowana.html#ixzz2WjsY6Xzy, [dostęp: 20.06.2013].
209. *Nie byłam kochanką komendanta - mówi bohaterka seksafery w opolskiej policji*, 25.06.2013, http://opole.gazeta.pl/opole/1,35114,14164041,Nie_bylam_kochanka_komendanta_mowi_bohaterka_seksafery.html#ixzz2XDvRKZm6 oraz http://uwaga.tvn.pl/64755,news,,bohaterka_seksafery_przerywa_milczenie,reportaz.html, [dostęp: 26.06.2013].
210. Łodziński M., *Bohaterka seksafery: zlinczowali mnie, teraz szukają gwoźdźcia do trumny*, 29.06.2013, http://wyborcza.pl/1,75248,14189108,Bohaterka_seksafery_zlinczowali_mnie_teraz_szukaja.html#ixzz2XhdKP869, [dostęp: 30.06.2013].
211. Głuszczyk S., *Oficer prasowy- wojskowy PR owiec*, źródło: http://www.proto.pl/PR/Pdf/Oficer_prasowy_wojskowy_PR-owiec.pdf
212. Rybak J., *Wojskowy Public Relations - doświadczenia dziennikarza militarnego*, rzecznika prasowego MON i cywilnego doradcy ds. wizerunku referat przygotowany na I Warsztaty Naukowe „Public Relations instytucji publicznych”, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, 28 marca 2012 r., źródło: <http://creatiopr.pl/wojskowy-public-relations-doswiadczenia-dziennikarza-militarnego-rzecznika-prasowego-mon-i-cywilnego-doradcy-ds-wizerunku/>, [dostęp: 20.12.2013].
213. Szurmiński Ł., *Mechanizmy propagandy. Wizerunek konfliktu kosowskiego w publicystyce*, Wyd. Aspra, Warszawa 2008, s. 149.
214. Bragg R., *Historia Jessiki Lynch. Ja też jestem żołnierzem*, Wyd. Bellona, Warszawa 2004.
215. Nogaj M., *Myślał, że ukradli mu auto. Okazało się, że to strażnicy*, 4.07.2013, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,14217526,Myslal_ze_ukradli_mu_uto_Okazalo_sie_ze_to_straznicy.html, [dostęp: 6.07.2013].
216. A. Gmiterek-Zabłocka, *To na pewno za darmo? Straż miejska pomaga odpalić auto*, 11.01.2013, źródło: http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,13274325,_To_na_pewno_za_darmo__Straz_miejska_pomaga_odpalic.html, [dostęp: 6.07.2013].
217. <http://www.strazmiejska.bydgoszcz.pl/index.php?view=events&id=44>, [dostęp: 6.07.2013].
218. *Częstochowa: Straż miejska pomaga odpalać kierowcom samochody*, 25.03.2013, <http://czestochowa.naszemiasto.pl/artukul/1787306,czestochowa->

- straz-miejska-pomaga-odpalac-kierowcom-samochody,id,t.html, [dostęp: 6.07.2013].
219. Jasińska A., *Bunt łódzkich strażników miejskich! Nie chcą chodzić w zniszczonych mundurach*, 28.09.2013, źródło: <http://www.dzienniklodzki.pl/arttykul/1003227,bunt-lodzki-ch-straznikow-miejskich-nie-chca-chodzic-w-zniszczonych-mundurach,id,t.html?cookie=1>.
220. *Dlaczego straż miejska nie interweniowała podczas bójki na rynku*, 11.01.2013, źródło: http://www.24opole.pl/10882,Dlaczego_straz_miejska_nie_interweniowala_podczas_bojki_na_ryнку,wiadomosc.html, [dostęp: 6.07.2013].
221. Jasińska A., *Rowerzysta skarży się na brutalność strażników miejskich*, 10.10.2011, <http://www.dzienniklodzki.pl/arttykul/459961,roverzysta-skarzy-sie-na-brutalnosc-straznikow-miejskich,id,t.html?cookie=1>, [dostęp: 6.07.2013].
222. Kozioł M., *Wrocław: 30 nowych strażników miejskich. Zajmą się śmieciami*, 24.07.2013, źródło: <http://www.gazetawroclawska.pl/arttykul/952566,wroclaw-30-nowych-straznikow-miejskich-zajma-sie-smieciami,id,t.html>, [dostęp: 24.07.2013].
223. <http://www.gazetawroclawska.pl/arttykul/952902,wroclaw-straz-miejska-placiza-brak-biletu-parkingowego-policja-parkuje-za-darmo,id,t.html#sondaPodglad>, [dostęp: 25.07.2013].
224. *Jessica Lynch uwolniona przez siły specjalne USA*, PAP, 2.04.2003, źródło: <http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Jessica-Lynch-uwolniona-przez-sily-specjalne-USA,wid,770022,wiadomosc.html?ticaid=111a5f>, [dostęp: 11.11.2013].
225. *Jessica w Niemczech*, 4.04.2003, źródło: <http://www.nowiny24.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20030404/SWIAT/304030023>, [dostęp: 11.11.2013].
226. *Historia Jessiki*, 5.04.2003, źródło: <http://www.zw.com.pl/arttykul/141307.html>, [dostęp: 11.11.2013].
227. *Jessica Lynch - bohaterka mimo woli?*, 9.11.2003, źródło: <http://www.rmfm24.pl/ekonomia/news-jessica-lynch-bohaterka-mimo-woli,nId,113399>, [dostęp: 11.11.2013].
228. *Straż miejska przegrywa z Policją*, PAP/ „Życie Warszawy”, 4.12.2009, za: Witold Krupierz, „Perspektywy rozwoju straży miejskich i gminnych w Polsce u progu dwudziestopięciolecia ich funkcjonowania, [w:] Janina Czapska, Michalina Szafrńska (red.), *Wbrew stereotypom – normatywny i społeczny wizerunek straży miejskich w Polsce*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2011.
229. *Jak parkują we Wrocławiu. Straż miejska publikuje zdjęcia*, 5.02.2013, źródło: <http://www.mmwroclaw.pl/439181/2013/2/5/jak-parkuja-we-wroclawiu-straz-miejska-publikuje-zdjecia?category=news>, , [dostęp: 6.07.2013].
230. *Straż miejska pomaga radomskiemu schronisku dla zwierząt*, 6.03.2013, <http://radom24.pl/arttykul/czytaj/10629>, [dostęp: 6.07.2013].
231. *Czy strażnicy miejscy pobili w centrum Krakowa mężczyznę?*, 6.11.2012, <http://www.tvp.pl/krakow/aktualnosci/kryminalne/czy-straznicy-miejscy-pobili-w-centrum-krakowa-mezczyzne/9023185>, [dostęp: 6.07.2013].
232. Pytko J., „*Lodzianka*” z *Chmielnej*, „Życie Warszawy”, 04-12-2009, źródło: <http://www.zw.com.pl/arttykul/426210.html> [dostęp: 6.12.2012].
233. Rygiel M., *Zarządzanie informacją w kryzysie*, 20.11.2009, źródło: <http://www.epr.pl/zarządzanie-informacja-w-kryzysie,pr-w-kryzysie,13922,1.html>, [dostęp: 10.12.2013].

234. Orłowska M., *Kto krytykuje, a kto obraża straż miejską*, 2.07.2011, źródło: http://wyborcza.pl/1,76842,9880880,Kto_krytykuje__a_kto_obraza_straz_miejska.html, [dostęp: 6.12.2013].
235. *Rzecznik w mundurze: niewiele może, a musi wszystko*, 28-04-2011, źródło: http://www.proto.pl/informacje/info?itemId=95304&rob=Rzecznik_w_mundurze:_niewiele_moze,_a_musi_wszystko [dostęp: 6.06.2011].
236. *Nagana za film o pchaniu radiowozów*, 20.06.2011, http://wyborcza.pl/1,75248,9813649,Nagana_za_film_o_pchaniu_radiowozow.html, [dostęp: 28.11.2013].
237. *Magda z Sosnowca nadal zaginiona*, „Rzeczpospolita”, 29.01.2012; J. Stróżyk, I. Kacprzak, G. Zawadka, *Jedenaście dni horroru wstrząsnęło Polską*, „Rzeczpospolita”, 04.02.2012; Detektyw Rutkowski szuka Magdy, „Rzeczpospolita”, 02-02-2012.
238. Kuśmierczyk A., *Kryzys to tylko kolejny etap rozwoju*, 28.03.2012, źródło: <http://www.epr.pl/kryzys-to-tylko-kolejny-etap-rozwoju,pr-w-kryzysie,31852,1.html>, [dostęp: 10.12.2013].
239. *Działania w szkołach*, 16.05.2012, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/dzialania-w-szkolach>.
240. *Raginisa: Pobicie i interwencja straży miejskiej*, 24.06.2012, źródło: <http://www.poranny.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20120624/BIALYSTOK/120629776>, [dostęp: 6.07.2013].
241. Gębska K., *Straż miejska: kobieto obroń się sama*, 28.08.2012, źródło: <http://www.rp.pl/artykul/928454.html>, [dostęp: 6.07.2013].
242. *Brutalna interwencja strażnika. Poturbował rowerzystę*, 25.10.2012, źródło: http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,12740970,Brutalna_interwencja_straznika__Poturbowal_rowerzyste.html, [dostęp: 6.07.2013].
243. *Kobieta pokieruje opolską policją*, www.rp.pl, 03-07-2013.
244. *Wpół nagi mężczyzna na cmentarzu*, 3.11.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/509-w-pol-nago-na-cmentarz>, [dostęp: 3.12.2013].
245. *Pomoc osobom bezdomnych*, 3.12.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/534-pomoc-osobom-bezdomnym>, [dostęp: 3.12.2013].
246. *Człuchów. Straż Miejska pomaga zwierzętom z TOZ*, 13.03.2013, źródło: <http://czluchow.naszemiasto.pl/artykul/1770288,czluchow-straz-miejska-pomaga-zwierzetom-z-toz,id,t.html>, [dostęp: 6.07.2013].
247. *Czas na deratyzację*, 5.11.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php?start=7>, [dostęp: 3.12.2013].
248. *Eko Mieszkaniec*, 16.05.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/eko-mieszkaniec>
249. *Straż Miejska w Dniu Kobiet*, 8.03.2013, źródło: <http://www.tvp.pl/lodz/aktualnosci/inne/straz-miejska-w-dniu-kobiet/10341856>, [dostęp: 6.07.2013].
250. *Wyrzucal odpady na tereny zielone*, 8.11.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/512-wyrzucal-odpady-na-tereny-zielone>, [dostęp: 3.12.2013].
251. *Bezpieczna droga do szkoły*, 2013/2014, 31.08.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/bezpieczna-droga>, [dostęp: 3.12.2013].

252. *Myszków: Strażnicy miejscy pomagali bocianom*, 11.04.2013, źródło: <http://myszkow.naszemiasto.pl/artukul/galeria/1810117,myszkow-straznicy-miejscy-pomagali-bocianom-zdjecia,id,t.html>, [dostęp: 6.07.2013].
253. *Kolizja z powodu próby ucieczki*, 16.11.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/523-kolizja-z-powodu-proby-ucieczki>, [dostęp: 3.12.2013].
254. *Turniej bezpieczeństwa*, 18.11.2013, <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/525-turniej-bezpieczenstwa>, [dostęp: 3.12.2013].
255. *Rozwieszał plakaty na drzewach*, 18.11.2013, <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/524-rozwieszal-plakaty-na-drzewach>, [dostęp: 3.12.2013].
256. *1000 zł za sprzedaż ryb*, 20.11.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/527-1000-zl-za-sprzedaz-ryb>, [dostęp: 3.12.2013].
257. *15 latek na motocyklu*, 26.11.2013, <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/531-15-latek-na-motocyklu>, [dostęp: 3.12.2013].
258. *Podziękowania za odwagę*, 28.11.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/533-podziekowania-za-odwage>[dostęp: 3.12.2013].
259. *Strażnik w przedszkolu*, 28.11.2013, źródło: <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/532-straznik-w-przedszkolu>, [dostęp: 3.12.2013].
260. *Radosna parada niepodległości*, 12.11.2013, <http://www.smwroclaw.pl/index.php/ogloszenia/522-radosna-parada-niepodleglosci>, [dostęp: 3.12.2013].
261. *Strażnicy miejscy z Katowic odpowiedzą za rozbój i pobicie*, 9.05.2012, <http://www.dziennikzachodni.pl/artukul/570843,straznicy-miejscy-z-katowic-odpowiedza-za-rozboj-i-pobicie,id,t.html>, [dostęp: 6.07.2013].
262. Słowik R., *Struktura wulkanu, czyli Sytuacja Kryzysowa...*, 18.05.2009, źródło: <http://www.epr.pl/struktura-wulkanu-czyli-sytuacja-kryzysowa,pr-w-kryzysie,1022,1.html>, [dostęp: 10.12.2013].