

PR NGOSÓW

MAGDALENA ŁUKASIUŁ

PR NGOsÓW

Komunikacja strategiczna
organizacji pozarządowych

Warszawa 2014

Recenzent
dr Magdalena Dudkiewicz

Korekta
Dorota Piekarska

Skład i łamanie
PanDawer, www.pandawer.pl

Projekt okładki
Paweł Pietrzyk

Organizacja druku
PanDawer

ISBN: 978-83-64003-17-2



Publikacja dofinansowana przez Instytut Stosowanych Nauk Społecznych UW

Wydawnictwo Naukowe Sub Lupa
ul. Grzybowska 37a/7, 00-855 Warszawa
www.sublupa.pl
sublupa@sublupa.pl

SPIS TREŚCI

Podziękowania	IX
Wstęp	1
CZEŚĆ 1. Badanie organizacji pozarządowych	5
Badanie – uwagi metodologiczne.....	7
Public Relations organizacji pozarządowych	9
Czym są Public Relations?	9
Wizerunek czy relacje?.....	9
PR ambiwalentny albo całkiem zły.....	14
Co jest komunikacją w NGO-sach?	17
„Promocja” na granicy rynku usług	21
„Promocja”, jej metody i techniki	23
Uwarunkowania finansowe.....	30
Publiczne środki finansowe, w tym wpłaty z 1% dla OPP	31
Sponsorzy i darczyńcy	35
Gdzie jest strategia?	41
CZEŚĆ 2. Komunikacja strategiczna organizacji pozarządowych	43
Zakreślanie pola dziedziny.....	45
Czym PR nie jest?	45
Czym jest PR?	46
PR a organizacje pozarządowe.....	48
PR korporacyjny i produktowy	51
PR „korporacyjny” w organizacjach pozarządowych	52
PR „produktowy” w organizacjach pozarządowych.....	53
Planowanie strategiczne.....	57
Etapy pracy nad strategią	57
Modele komunikowania	59
Organizacja i jej reputacja	63
Co musimy wiedzieć?.....	63
Reputacja, nie wizerunek.....	64
Własna, unikalna narracja.....	66
Sprawy warsztatowe	66

Organizacja sesji strategicznej.....	66
Zasób komunikacyjny	67
Moderator z zewnątrz.....	69
Potęga dobrej narracji.....	70
Otoczenie organizacji.....	71
Otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne	71
Cele działań komunikacyjnych.....	75
Co chcemy osiągnąć?.....	75
Dostrzec to, co zsepizowane	76
Kooperacja.....	78
Komunikaty do grup docelowych	81
Działania komunikacyjne	83
Media relations	85
Nieporozumienia	85
Nie tylko media	86
Współpraca z mediami: możliwości i wyzwania	87
Na czym zależy dziennikarzowi?	90
Techniczna strona Media Relations.....	92
Narzędzia współpracy z mediami	94
Informacja prasowa (komunikat prasowy)	94
Backgrounder	98
Bezpośrednie spotkania z dziennikarzami.....	99
Briefing	100
Konferencja prasowa.....	101
Techniczne i organizacyjne przygotowanie konferencji prasowej	104
Materiały dla mediów	107
Pokaz dla mediów	109
<i>Study tour</i>	113
Działania edukacyjne.....	115
Dlaczego edukacja?.....	115
Odbiorcy działań edukacyjnych	115
Kogo edukować?	117
Edukacja bezpośrednia.....	118
Drobne publikacje edukacyjne.....	120
Folder	120
Strona www	122
Ulotki	124
Newsletter.....	125
Publikacje okolicznościowe.....	127
Aktywność w sieci.....	129
Kreowanie autorytetów	135
Twarz organizacji	135
Jak pracować nad wizerunkiem?.....	136
Wystąpienia publiczne	138

Zawartość wystąpienia	143
3 x P	148
Styl wypowiedzi	149
Sponsoring.....	153
Badania społeczne na potrzeby PR.....	158
Po co NGOsom badania społeczne?.....	158
Jak przygotować badanie społeczne?.....	162
Fenomen ‘ankietki’	163
Szkodliwość ‘ankietek’	164
Poziom metodologiczny	164
Poziom kultury badawczej.....	167
Poziom odpowiedzialności moralnej	167
Dodatek – wewnętrzna sfera PR	169
Narzędzia integracyjne.....	171
Narzędzia informacyjne.....	172
Narzędzia motywacyjne.....	173
Zakończenie.....	175
Bibliografia	181

PODZIĘKOWANIA

Nie byłoby tej książki, gdyby nie wiele życzliwych i kompetentnych osób obdarzających mnie swoim wsparciem, pomocą merytoryczną i pozytywną energią. Spośród moich Bliskich i Przyjaciół wymienię tylko tych, którzy bezpośrednio przyczynili się do powstania tej książki, zachowując wszakże głęboką wdzięczność dla wszystkich.

Chciałabym podziękować Marcinowi Sochockiemu, który był inspiratorem i dobrym duchem całego projektu publikacyjnego. Dziękuję także Magdalenie Dudkiewicz za cenną pomoc merytoryczną w opracowywaniu kryteriów dobru próby organizacji pozarządowych do badania oraz za wnikliwe uwagi i sugestie zamieszczone w recenzji. Dziękuję Tomkowi Sobierajskiemu za uporczywe i niestrudzone motywowanie mnie do pracy nad tą książką. Wdzięczna jestem Joannie Dąbrowskiej i Filipowi Bobocińskiemu za udział w realizacji badania, za zaangażowanie, rzetelność i wyobraźnię socjologiczną.

Szczególne podziękowania należą się Piotrowi Lignarowi, któremu zawdzięczam pokazną część mojego PRowego warsztatu i Jarosławowi Gdańskiemu, któremu wdzięczna jestem za PRowe podpowiedzi i inspiracje.

WSTĘP

W książce, którą oddaję Czytelnikom, stawiam sobie za cel namysł nad komunikacją ze światem zewnętrznym uprawianą przez organizacje pozarządowe w Polsce oraz nad strategicznym podejściem w tej działalności. Kilka pojęć z tej zapowiedzi wymaga uzasadnienia i uszczegółowienia. Przede wszystkim pojęcie komunikacji, którym posługuję się zamiennie z określeniem Public Relations¹. Jak wynika z wielu badań oraz mojej długoletniej praktyki dydaktycznej, Public Relations w odbiorze społecznym wzbudza ambiwalentne, a czasem jednoznacznie negatywne skojarzenia jako arsenał sztuczek, mieszanka propagandy i manipulacji, działanie obliczone na osiągnięcie korzyści cudzym kosztem. Jerzy Olędzki, który przeanalizował systematycznie rozumienie tego terminu, wyróżnia 5 jego zakresów znaczeniowych. Obok etycznie neutralnych rozumień normatywnego i akademickiego, które – jak można wnosić z opisu autora – odnoszą się raczej do teorii PR, wymienia 3 warianty odniesione do poszczególnych sfer praktyki komunikacyjnej – dziennikarskiej, politycznej i biznesowej – w których negatywne denotacje są wyraźnie widoczne:

„(3) Wariant dziennikarski: PR to nazwa promocyjno-propagandowego sposobu i stylu przekazywania komunikatów i informacji oraz organizowania wydarzeń w celu podsycania zainteresowania mediów i publiczności.

(4) Wariant polityczny: PR to synonim negatywnej oceny aktywności komunikacyjnej konkurencji (najczęściej politycznej).

¹ W dalszej części książki obok pełnej nazwy będą posługiwała się także skrótem PR, traktując go jak fleksyjnie – zgodnie z wymową „piar” – rzeczownik rodzaju męskiego. Tym samym daję prymat uzusowi językowemu nad normą poprawności, która każe dopasowywać formę czasowników do skrótowców w wersji rozpisanej.

(5) Wariant mega biznesowy: PR to umowne określenie wszystkich form działalności prowadzonej przez agencje i działy PR oraz indywidualne osoby, które przyjmują zlecenia na każde usługi z zakresu zintegrowanej komunikacji marketingowej (obejmującej aktywny udział w sprzedaży produktu). Taki koszyk kompleksowych zadań marketingowych przyjmuje postać karykatury PR jako wielofunkcyjnego promotora i agitatora organizacji – ten czysto promocyjny twór, w praktyce biznesowej tłumaczony zapotrzebowaniem rynku, nie ma wiele wspólnego z normatywnym pojęciem i filozoficznymi podstawami public relations, gdyż wykracza zdecydowanie poza granice publicznej komunikacji międzyludzkiej, nastawionej przede wszystkim na wzajemne porozumiewanie się².

Cały szereg kontrowersji związanych z PRem analizuje szczegółowo Teresa Świąćkowska w książce *Public Relations a demokracja*³. Podobną ambiwalencję ujawniły moje badania nad komunikacją organizacji pozarządowych w Polsce, w których – w końcowej części scenariusza wywiadu – padały pytania o rozumienie i postrzeganie Public Relations. Odpowiedzi, których udzielali badani liderzy organizacji, lokowały się na kontinuum od zespołu neutralnych etycznie technik skutecznej komunikacji po propagandę i manipulację pełną nierzetelności, już w założeniu przykrywającą brak prawdziwych dokonań. Poniższe cytaty ilustrują rozstrzał tych opinii:

„No [PR] to jest właśnie komunikacja społeczna, komunikacja tych idei naszych, które dla nas są ważne, w różny sposób. Czyli w sposób bezpośredni, czyli zapraszanie dziennikarzy, albo przedstawianie się na konferencjach prasowych, albo udawanie się do gazet albo do radia... Występowanie publicznego na konferencjach, gdzie ktoś może przyjść, zwrócić nas uwagę... [...] Więc... uczymy też ich w naszych materiałach, w każdym razie umiejętności odsiewania reklamy od wartości produktu, czy to takiego fizycznego, czy usług. Więc osoba, która ma taki zmysł, jest w stanie ocenić, czy ten PR jest oparty na takim produkcie, który służy społeczności, czy służy środowisku, bo to są te punkty odniesienia, czy to jest zwykła pogadanka. Ja mam pozytywną opinię na temat PR, ale to nie znaczy, że przyjmuję to bezkrytycznie”⁴.

² J. Olędzki, *O społecznym znaczeniu public relations w demokracji. Wprowadzenie* [w:] *Public Relations w komunikowaniu społecznym i marketingu*, red. Jerzy Olędzki, Oficyna Wydawnicza ASPRA – JR, Warszawa 2010, s. 15–16.

³ T. Świąćkowska, *Public Relations a demokracja*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

⁴ Warszawa, OPP, zasięg międzynarodowy, ekologia i edukacja.

„No wydaje mi się, że to jest... dotyczy kreowania swojego wizerunku. Ja nie lubię takich rzeczy związanych z kreowaniem i reklamą, bo wydaje mi się, że jak coś jest dobre i prawdziwe, to powinno się sprzedawać... A tak nie jest. [...] Mi się wydaje, że PR jest jakąś formą kreacji wizerunku i też manipulacji”⁵.

„Wydaje mi się, że na ten PR mogą pozwolić sobie, na specjalistów – duże organizacje, bogate. O. Jeżeli oni zbiorą pieniądze z 1%, ja nie wiem... to oni mogą... to dobra księgowka może cuda zrobić. Może odpowiednio to zakwalifikować. Nie wiem, skąd oni mają na tych specjalistów. Więc oni wydają te pieniądze na jakieś rzeczy, które tą otoczkę stwarzają, a nie sedno sprawy, rozwiązanie problemu – tak bym powiedziała. [...] No chyba [PR] dla każdego jest, tylko nie każdy potrafi sobie z tym radzić, nie każdy potrafi do końca wykorzystać... To są pewne mechanizmy, psychologia społeczna, socjologia... Bo tu trzeba specjalistów”⁶.

Mając na względzie tak szeroko i dobrze ugruntowaną wiedzę badawczą na temat skojarzeń, jakie budzi określenie PR, zdecydowałam się konsekwentnie w mojej książce łączyć i wiązać je z pojęciem komunikacji. Jest ono neutralne etycznie, a do tego posiada ten ważny walor, że nie budzi wątpliwości co do swojej zasadności. Innymi słowy, o ile PR może wydawać się działaniem nacechowanym ambiwalencją moralną, kosztownym dodatkiem do działalności, aktywnością zbędną albo przynajmniej fakultatywną, o tyle komunikować musi się każdy i co do tego jest pełna zgoda. Mnie natomiast interesowało, jak badane organizacje się komunikują, jak poszukują partnerów tej komunikacji oraz – przede wszystkim – na ile jest to działanie planowane strategicznie. Jak zapowiedziałam na wstępie, ograniczę spektrum mojej analizy niemal wyłącznie do komunikacji zewnętrznej⁷, a więc z grupami otoczenia spoza samej organizacji. Wynika to z faktu, że badane organizacje nie postrzegały komunikacji wewnętrznej w kategoriach zadania, planowego działania, potrzeb czy deficytów komunikacyjnych. O ile komunikacja na zewnątrz, na przykład z mediami czy władzami samorządowymi, stanowiła wyzwanie i celowe działanie, o tyle wewnętrzny obieg komunikacyjny jawił się rozmówcom jako naturalny, oparty na codziennych rutynach, bazujący na osobistych relacjach i wspólnocie doświadczenia i jako taki był słabo urefleksyjniony.

⁵ Warszawa, OPP, zasięg lokalny, edukacja historyczna.

⁶ Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg lokalny, pomoc niepełnosprawnym.

⁷ W końcowej części książki załączam dodatek traktujący skrótowo o komunikacji wewnętrznej.

Książka pomyślana jest jako przedsięwzięcie dwuczęściowe. W początkowej części przedstawię wybrane wyniki badania jakościowego, które przeprowadziłam wraz z zespołem badawczym na próbie 20 organizacji pozarządowych o różnym profilu działalności, z miejscowości o zróżnicowanej wielkości i zamożności, posiadających i nieposiadających status organizacji pożytku publicznego (więcej o samym badaniu piszę w rozdziale dotyczącym metodologii). Ten fragment koncentruje się wokół kwestii – w mojej opinii kluczowych – ukazujących zarówno praktyki komunikacyjne organizacji, czyli ich codzienność wraz z jej trudnościami, niedogodnościami, sukcesami i potrzebami, jak i pewną konstrukcję pojęciową, która za nimi stoi (a więc zespół wyobrażeń o tym, co w tej sferze organizacje robić powinny lub nie, jak to się robi, jakie działają tutaj mechanizmy i po co)⁸.

Druga część książki ma charakter instruktażowy czy – skromniej – doradczy. Nie rości sobie ona pretensji do statusu systematycznego wykładu obejmującego całokształt filozofii i praktyki komunikacyjnej w organizacjach pozarządowych, zwłaszcza że tego typu pozycje omawiające dziedzinę PR w całościowych kontekstach lub też odnoszące się do specyfiki PR organizacji pozarządowych dostępne są na polskim rynku od późnych lat 90-tych XX wieku (vide: Bibliografia) i nie ma sensu ich treści dublować. Dlatego jest to raczej – bazujący na moim własnym doświadczeniu w pracy w PR, namyśle przy okazji mojej pracy dydaktycznej w tym zakresie, na mojej wiedzy socjologa oraz na efektach omawianych badań – wybór zagadnień, metod i technik stanowiący odpowiedź czy propozycję do wykorzystania. Ten fragment książki częściowo bazuje na cyklu artykułów zatytułowanym *Public Relations organizacji pozarządowych*, który ukazywał się w miesięczniku „Remedium. Profilaktyka problemowa i promocja zdrowia psychicznego” w latach 2007–2012. Treści artykułów zostały przeze mnie na potrzeby książki na nowo zredagowane, poszerzone, uaktualnione i zmienione, a dodatkowo przepuszczone przez filtr wyników badania organizacji pozarządowych omówionego w części pierwszej; duże fragmenty są natomiast nowe, napisane specjalnie. Interesuje mnie tu zrobienie kroku do przodu w stosunku do dostępnych szeroko poradników *stricte* narzędziowych i połączenie całkiem już rozpowszechnionej wiedzy o warsztacie komunikacji z *principium* strategicznego planowania działań. Dlatego pracom koncepcyjnym, planowaniu strategicznemu i ewaluacji poświęcam stosunkowo dużo miejsca.

⁸ Do pierwszej części książki włączyłam niektóre treści opublikowane wcześniej w moim artykule pt. Komunikacja strategiczna w organizacjach pozarządowych – analiza wybranych przypadków, „Trzeci sektor” nr. 30 (2/2013), s. 84–92.

CZEŚĆ 1

BADANIE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

BADANIE – UWAGI METODOLOGICZNE

Badanie, do którego się odwołuję, zostało zrealizowane na przełomie 2011 i 2012 roku na próbie 20 NGO w województwie mazowieckim, które charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem cech istotnych z punktu widzenia działalności prospołecznej i jako takie może być postrzegane w pewnej mierze jako reprezentatywne dla całego kraju, choć zdaję sobie sprawę z tego, iż jego niewielki zakres nie daje upoważnienia do budowania mocnych twierdzeń, a jedynie do interpretacji uwrażliwiających. Trzeba przy tym poczynić istotne zastrzeżenie: pozwalam sobie wspominać o reprezentatywności wyłącznie w sensie typologicznym, nie zaś statystycznym; badanie miało charakter wyłącznie jakościowy. Gdybym zamierzała wyciągać wnioski natury ilościowej, ograniczenie się do jednego województwa byłoby z pewnością niewystarczające. Dobór organizacji do badania miał charakter doboru celowego, w którym krzyżowały się następujące zmienne:

- wielkość ośrodka (Warszawa, miejscowości średnie i małe);
- zamożność ośrodka (zamożna stolica, zamożne miejscowości podmiejskie, średniozamożne i uboższe miejscowości w województwie);
- posiadanie / nieposiadanie statusu organizacji pożytku publicznego;
- zasięg działalności (lokalny, ogólnopolski, międzynarodowy);
- profil działalności (z wyłączeniem organizacji infrastrukturalnych działających na rzecz środowiska NGO w Polsce oraz tzw. 'organizacji medialnych'¹).

¹ Organizacje medialne, a więc założone i promowane np. przez nadawcę telewizyjnego, możemy za Piotrem Glińskim określić jako specyficzny typ *bongos* (*biznes organized nongovernmental organizations*) [vide: P. Gliński, Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 19.

Badanie miało formę indywidualnego wywiadu tematyczno-narracyjnego z liderami organizacji. Dyspozycje do wywiadów obejmowały następujące bloki tematyczne:

- opowieść o organizacji w różnych, interesujących badawczo aspektach;
- praktyka komunikowania się organizacji z otoczeniem w zakresie komunikacji o sobie oraz o swoich działaniach (co odpowiada z grubsza podziałowi na PR korporacyjny i PR produktowy);
- deficyty i potrzeby w działalności komunikacyjnej;
- rozumienie pojęcia PR i opinie na jego temat.

Badania realizowane były przez zespół w składzie: Joanna Dąbrowska, Filip Bobociński i niżej podpisana, kierująca projektem badawczym. Wywiady odbywały się w siedzibach organizacji i trwały 1–2h, zależnie od możliwości czasowych i gotowości komunikacyjnej rozmówców. Poniżej zaprezentuję tę część wyników, która bezpośrednio odnosi się do podejmowanego przeze mnie zagadnienia, a więc strategiczności *versus* przypadkowości komunikacji oraz wykorzystywanych w tym celu narzędzi i uwarunkowań finansowych. Raz jeszcze podkreślam ograniczoną reprezentatywność wyciąganych wniosków związanych z niewielką próbą badanych organizacji; twierdzenia, które podaję, mają tym samym status gorzej czy lepiej rokujących hipotez i tak też proponuję je traktować. Konstrukcja wyводу zakłada przeplatanie danych empirycznych uwagami teoretycznymi i odniesieniami do wzoru normatywnego.

PUBLIC RELATIONS ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

CZYM SĄ PUBLIC RELATIONS?

Omawiając wyniki badania, przyjrzyjmy się najpierw denotacjom i konotacjom samego wyrażenia *Public Relations*. Interesowało mnie, jak różne organizacje pozarządowe rozumieją to wyrażenie, jak je wartościują, czy odnoszą je do własnych praktyk komunikacyjnych. Poniżej pozwolę sobie przedstawić wnioski wykraczające poza – sformułowaną już na wstępie – tezę o ambiwalencji odczuć i skojarzeń, jakie to określenie budziło w Badanych. Chciałabym bowiem zastanowić się nie tylko (choć również) nad pozytywnym bądź negatywnym wartościowaniem, ale także nad zawartością treściową pojęcia PR w odbiorze społecznym.

Wizerunek czy relacje?

Pytania, jakie zadaliśmy naszym Respondentom, odnosiły się do ogólnego rozumienia terminu wraz z jego otoczką znaczeniową, a także do ich własnych praktyk i doświadczeń. I tutaj pojawiła się dosyć znacząca rozbieżność zarówno w interpretacji wyrażenia, jak i w jego wartościowaniu.

Pierwszy ze zdiagnozowanych sposobów rozumienia PR to **dosyć neutralnie pojmowane komunikowanie przez organizację swojego istnienia**. Przeciwnostwem dla niego jest postawa (także zdiagnozowana w badaniu) liczenia na to, że dobre działanie obroni się samo lub też założenie, że taka potrzeba powstaje

przy dużej skali działania i wiąże się ze znacznymi kosztami. Widzenie PR jako podkreślenia swojego istnienia ilustrują przykłady wypowiedzi:

„[PR jest] takim reprezentowaniem naszej działalności na zewnątrz, pokazywaniem się”²,

„PR... no to kształtowanie swojego wizerunku na zewnątrz”³,

„[Należy] wychodzić z różnymi takimi działaniami w świat, które opisują nas, jacy jesteśmy, co robimy, czym się zajmujemy, i w ogóle, i w ogóle... No żeby zakodować się tam odbiorcy i jakiś tam... że ci to są od tego, na przykład”⁴,

„To chodzi o to, że PR robi każdy, jedni robią dobry, drudzy robią zły, ja to tak rozumiem. Że to nie jest tak, że ktoś nie korzysta z PR, bo nie można powiedzieć, że ktoś nie korzysta z komunikacji, korzysta zawsze, ale robi z niej lepszy lub gorszy użytek”⁵.

Liderzy organizacji niejednokrotnie wskazywali, że jest to praktyka obojętna aksjologicznie i jako zwykłe komunikowanie wręcz nieodzowna w każdej działalności prowadzonej publicznie:

„[komunikacja PRowa jest] neutralna. Jak komunikacja, dla mnie nie jest to pojęcie nacechowane w jakikolwiek sposób”⁶.

Niektórzy jednak dodawali do tej neutralnej komunikacji element promocyjny. W tym sensie PR rozumiany jest jako **zespół technik promocyjnych**, zazwyczaj dosyć szeroko rozumianych. Ten sposób myślenia odnajdziemy w poniższych deklaracjach:

„Myślę, że [PR to jest] takie pozytywne przedstawienie siebie na rynku... i znalezienie jak największej grupy odbiorców dla organizacji”⁷,

„[rozumiem PR] jako dbanie o swój zewnętrzny wizerunek”⁸,

² Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

³ Miejscowość średnia niezamożna, zasięg lokalny, aktywizacja obywatelska.

⁴ Miejscowość średnia niezamożna, zasięg lokalny, aktywizacja obywatelska.

⁵ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, sport i edukacja.

⁶ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, sport i edukacja.

⁷ Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

⁸ Warszawa, zasięg lokalny, psychoedukacja i kultura

„To chyba jest to, co się mówi w superlatywach, w takim dobrym świetle, pokazując te dobre cechy, tę prawdę, choćby była ona nieraz trudna, ale pokazywać. To chyba jest ten dobry [PR]”⁹.

Niektóre wypowiedzi ujawniają trudność w uporządkowaniu pojęć reklamy, marketingu i PR względem siebie, jak np. ta:

„znaczy, myślę że PR to jest to wszystko, całość tych działań, które podejmujemy w celu dotarcia z naszą ofertą do odbiorców, do otoczenia. To znaczy, myślę że PR to jest coś, co zbiera to wszystko, mając to szeregować, postawiłabym jako całość, jako zbiorczo”¹⁰.

Tak rozumiana promocja może stać się w rozumieniu respondentów **sposobem na złagodzenie negatywnego odbioru społecznego**; wówczas PR rozumiany jest jako narzędzie nie tylko budowania pozytywnego wizerunku, ale – a może przede wszystkim – neutralizowania mniej czy bardziej dolegliwych wad reputacji:

„ona [komunikacja PRowa] czemuś służy. Więc sięga się po PR i buduje się ten wizerunek wtedy, żeby no... odbiorca miał pożądane zdanie o danej organizacji. Choćby te duże organizacje, które dużo zarabiają pieniędzy, mówią dużo o swoich działaniach społecznych, tworzą specjalne fundusze, żeby wizerunek... takich krwiożerczych, krwio pijących organizacji troszkę inaczej ustawić”¹¹.

W przytoczonych przykładach, w których Rozmówcy wychodzą od narzucającego się im w kontekście PRu pojęcia wizerunku, nacisk położony jest na **budowanie tego (pozytywnego lub jakiegokolwiek) odbicia**. Innymi słowy, zdaniem Badanych organizacja używa PRu do autoprezentacji i wywołania odpowiednich wrażeń na swój temat wśród (nieprecyzyjnie rozumianej) publiczności. W niektórych (nielicznych) wypowiedziach PR sprowadzony został do czysto fasadowych zabiegów „dekoracyjnych”, pozbawionych całej sfery koncepcyjnej, strategicznej, a nawet informacyjnej. Skrajny przykład tego sposobu postrzegania ilustruje następująca wypowiedź:

„No generalnie [PRowiec] musi mieć... musi umieć współżyć z ludźmi, bo czasami to jest konferencja, na której trzeba dać kwiatki na stół i jakieś inne historie, zadbać o to, żeby prowadzący daną konferencję byli też odpowiednio ubrani, bo to bardzo jest

⁹ Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg lokalny, pomoc niepełnosprawnym.

¹⁰ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, sport i edukacja.

¹¹ Miejscowość średnia niezamożna, zasięg lokalny, aktywizacja obywatelska.

ważne. No niestety – taka jest sytuacja, jaka jest. Czy tam jakieś spotkanie przy małej czarnej, bądź kolacyjne, obiadowe z lampką wina, no to wszystko musi grać, no”¹².

Inny trop myślenia kładzie nacisk na tę właśnie publiczność, czyli otoczenie, operując nie tyle pojęciem wizerunku (wrażenia, lustra, *image'u*), co relacjami, a więc tym, co tworzy się pomiędzy organizacją a jej partnerami. W tym rozumieniu PR staje się – najbardziej klasycznie i etymologicznie – **budowaniem i podtrzymywaniem społecznych relacji**, zaś komunikacja nabiera cech symetrii. Kilka wypowiedzi pokazuje ten sposób konceptualizowania:

„Budowanie relacji z otoczeniem. Tak rozumiem to słowo. Jeżeli miałbym zatrudniać PRowca, to miałyby to być osoba, która odpowiada za tworzenie naszych relacji z otoczeniem. I w ten sposób bym to rozumiał. Kiedy mówię o słowie relacje, mam na myśli zapewnienie takiego dialogu z podmiotami stanowiącymi, osobami stanowiącymi nasze otoczenie zgodne z naszymi działaniami i celami. Jeżeli ta osoba to zrealizuje [...], to wtedy będę mógł się spokojnie podpisać pod referencją dla niej, że jest dobrym piarowcem”¹³.

„Dla mnie ma [PR znaczenie] dosłowne, że to są stosunki międzyludzkie, ułożenie ludzkich – w cudzysłowie – stosunków w społeczeństwie. To jest dla mnie to, co Anglicy nazywają Public Relations”¹⁴,

„Też mogą [inne organizacje] tak jak i my, uzyskiwać informacje, czy kontaktować się, przez lepszych, gorszych znajomych...”¹⁵.

W kontekście grup i osób z otoczenia, które grają rolę partnerów tychże relacji, pojawiają się różne kategorie: darczyńcy, wolontariusze, politycy i decydenci, beneficjenci i ich rodziny, inne NGO bądź też niesprecyzowani „ludzie w ogóle”. Prawie żadna z badanych organizacji nie zadeklarowała przeprowadzenia systematycznej analizy otoczenia, która stałaby się podstawą późniejszych działań. Podawane kategorie były raczej intuicyjne, niekompletne, czasem wręcz przypadkowe. Co istotne, jak wspominałam powyżej, w kontekście relacji pojawiało się właściwie wyłącznie zewnętrzne otoczenie organizacji. Pewien przypadek graniczny stanowią

¹² Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg lokalny, pomoc niepełnosprawnym.

¹³ Miejscowość mała średniozamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, aktywizacja i ekologia.

¹⁴ Warszawa, OPP, zasięg lokalny, edukacja historyczna.

¹⁵ Miejscowość średnia niezamożna, zasięg ogólnopolski, popularyzatorstwo i wychowanie patriotyczne.

tutaj wolontariusze wspomniani w niektórych wywiadach, jednak być może dlatego, że w narzędziu badawczym zamieściliśmy wcześniej blok pytań ich dotyczących. Rozmówcy konsekwentnie nie odnosili PR do otoczenia wewnętrznego, milcząco zakładając jako oczywistość, że chodzi o działanie skierowane tylko na zewnątrz.

Szczególnym kanałem tych (zapośredniczonych) relacji, a niekiedy nawet docelowym partnerem relacji PRowskich w wypowiedziach Badanych, są media. Media wpisują się tutaj w logikę „pokazywania się” i występują obok innych kanałów rozpowszechniania wizerunku organizacji:

„[PR robi się] no przez lepszą być może komunikację z mediami, przede wszystkim, przez zmianę wizerunku, w sensie: dołożenie twarzy znanej, albo zmiany loga, albo zmiany strony, te właśnie rzeczy”¹⁶.

Niektórzy Respondenci wręcz jednoznacznie zakładali, że PR to działania adresowane wyłącznie w tym kierunku:

„No to jest właśnie komunikacja społeczna, komunikacja tych idei naszych, które dla nas są ważne, w różny sposób. Czyli w sposób bezpośredni, czyli zapraszanie dziennikarzy, albo przedstawianie się na konferencjach prasowych, albo udawanie się do gazet albo do radia...”¹⁷.

„Ja nie ukrywam, że takich osób [PRowców] w naszej organizacji nie ma, z racji na to, że nigdy z mediami nie odczuwaliśmy potrzeby kontaktu”¹⁸.

Media mogą stać się także probierzem wiarygodności i komunikacyjnej skuteczności lidera organizacji, a ich zainteresowanie może być postrzegane jako efekt wypracowania sobie przez organizację bądź jej komunikatora stosownej reputacji. Ilustruje to następująca wypowiedź:

„Ja naprawdę dzisiaj nie muszę zabiegać o media. To raczej mnie media proszą o konsultacje, o różne opinie. Dlatego, że ja za sprawą dotychczasowej działalności, także publicystycznej, stałem się wiarygodny. Nie dlatego, że jestem wiarygodny, bo jestem taki mądry. Bo ja nic mądrego nie mówię. Ja po prostu mówię, z czym ja się na co dzień spotykam. Ja nie znam tego problemu z gazet czy z jakis przypadkowych spotkań. Ja mam ten problem 24 [godziny] na dobę!”¹⁹.

¹⁶ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

¹⁷ Warszawa, OPP, zasięg międzynarodowy, ekologia i edukacja.

¹⁸ Miejscowość mała średniozamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, aktywizacja i ekologia.

¹⁹ Miejscowość mała zamożna, OPP, zasięg lokalny, pomoc niepełnosprawnym.

PR ambiwalentny albo całkiem zły

W sposobie rozumienia dziedziny PRu pojawiała się w wypowiedziach Badanych znamienna, wspomniana już ambiwalencja. Znane im zachowania i praktyki określane tym mianem skłoniły niektórych do zbudowania wewnętrznego rozróżnienia na „**PR dobry i zły**” bądź też „normalny i czarny”. Dzięki temu poręcznemu podziałowi udawało się Respondentom pogrupować praktyki moralnie naganne i moralnie pozytywne w dwie oddzielne kategorie, które choć objęte wspólnym określeniem, stanowiły bez mała swoje przeciwieństwo. Poniższe wypowiedzi Respondentów naświetlają tę ambiwalencję:

„Może być ten dobry i czarny PR. No nie wiem, taka fama, opinia, dobre słowo... coś, co jest przekazywane z ust do ust, taka otoczka cała taka, tego co się robi. (...) Jeśli chodzi o zły, to... jeśli jakaś osoba źle mówi o danej instytucji, organizacji, która na przykład podważa to, co się robi, próbuje zamącić, mieszać, skłócić ludzi, to chyba to jest to”²⁰.

„Ja je [Public Relations] rozumiem tak dwojako: raz – jestem z tego pokolenia, które na PR patrzy dosyć litościwie, dlatego, że dla nas takie wartości powiedzianby bardziej wewnątrz człowieka są ważniejsze niż czysta umiejętność sprzedania się na zewnątrz. Natomiast widzę, szczególnie w obecnej dobie, że jest to niezbędne, jeżeli ktoś chce mieć sukcesy osobiste, no to musi stosować ten PR. Osobiście uważam, że jeżeli ktoś stosuje ten PR w sensie pozytywnym, czyli działa na zasadzie politycznej w jakichś partiach politycznych, plus organizacjach społecznych, plus szuka dla siebie jakiegoś miejsca w działalności zawodowej, w spółkach miejskich czy w jakichś innych tego typu zakładach i przedsiębiorstwach lub jakichś innych że tak powiem układach, to jest OK. Ale gros tych osób, które niby działają w tym PRze pod sztandarami jakichś organizacji politycznych, to sam widzę, że to są różne sztandary polityczne. Dwa – że to jest jednak nakierowane na własne korzyści osobiste, ale najbardziej żenujące jest to, że niestety ten PR osiągnął już takie wymiary, że teraz to są całe konsorcja PRowskie. Teraz to można powiedzieć, że w PRze tworzą się całe koncerny, czyli takim koncernem jest partia polityczna, jest biznes, są media, jest władza. I oni dopiero tak ćwiczą PR”²¹.

²⁰ Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg lokalny, pomoc niepełnosprawnym.

²¹ Miejscowość średnia niezamożna, zasięg lokalny, aktywizacja obywatelska.

Obok takich dwuznacznych definicji w wypowiedziach pojawiły się jednoznacznie **negatywne skojarzenia zbudowane na idiomie „Prowskich sztuczek”**, celowej manipulacji obliczonej na konkretny, czasem pokrętny efekt:

„Mi się wydaje, że PR jest jakąś formą kreacji wizerunku i też manipulacji. Jak jest kłamstwem, to jest złe”²²,

„No wydaje mi się, że to [PR] jest... dotyczy kreowania swojego wizerunku. Ja nie lubię takich rzeczy związanych z kreowaniem i reklamą, bo wydaje mi się, że jak coś jest dobre i prawdziwe, to powinno się sprzedawać”²³,

„Ja lubię takie słowo, co się nazywa: socjotechnika. Ja nie jestem socjologiem, natomiast kiedy obserwuję to, co się dzieje w obszarze mediów publicznych, czy w obszarze gospodarki nawet szeroko rozumianej, to mam takie wrażenie, że ludzie, którzy potrafią manipulować otoczeniem, niekoniecznie mam tutaj na myśli pejoratywne znaczenie słowa manipulacja, wpłynąć na otoczenie, to to jest jak gdyby jeden z największych aktywów, jakie dany podmiot może posiadać. Ja nie ukrywam, że takich osób w naszej organizacji nie ma [...]. W każdym razie posiadanie takiej umiejętności manipulowania opinią uważam za sedno całej tej zabawy”²⁴.

W innej wersji owe „sztuczki” stają się sposobem na przykrycie braku prawdziwego działania bądź robione są „pod publiczność” i służą w zasadzie głównie wyludzeniu funduszy czy dotacji. Dobitną wypowiedź na ten temat wygłosił jeden z Respondentów:

„W naszym kraju teraz [z powodu] między innymi jednego procenta cięży bardzo kwestia grupy podmiotów, które wykorzystując różnego rodzaju narzędzia Prowskie osiągają bardzo dużą popularność, jak gdyby, społeczną, czyli zauważalność w społeczeństwie, akceptację społeczną, na którą mówiąc krótko nie do końca zasługują. [...] Czy aktywność tych podmiotów i wsparcie, jakie tym podmiotom jest udzielane z różnych źródeł, tak, bo to jest nie tylko kwestia jednego procenta, też różnego rodzaju narzędzia systemowe pozwalające na przekazywanie darowizn na takie podmioty, realizacja grantów, które są finansowane ze środków publicznych, czy ze środków Unii Europejskiej, w jaki sposób to

²² Warszawa, zasięg lokalny, kultura.

²³ Warszawa, zasięg lokalny, kultura.

²⁴ Miejscowość mała średniozamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, aktywizacja i ekologia.

wszystko się przekłada na faktyczne rezultaty robione przez te podmioty? Czy, mówiąc krótko, te rezultaty są też, w sensie PRowskim, bardzo ładnie pokazane, a w rzeczywistości jeżeli się weźmie zysk jednostkowy z takiej działalności to... zwykła organizacja pozarządowa, choćby i taka, jak nasza, w tym budżecie osiągnęłaby znacznie inne rezultaty”²⁵.

Na fali tych negatywnych skojarzeń i sposobów rozumienia pojawiły się także wypowiedzi negujące samo określenie Public Relations jako pewną modną nazwę, niosącą za sobą niewiele treści bądź ładnie nazywającą brzydkie praktyki i zachowania:

„Dla mnie to jest przereklamowana historia, to jest tak, jak w tej chwili wyraz adrenalina stał się modny. To jak piłkarze mówią adrenalina, nie wiedzą nawet, co to jest, który organ wytwarza, tylko mówią, że adrenalina i to ich tłumaczy zachowania. I z tym PR też jest [...]. [Używają go] ci, którzy mają na to pieniądze, częściowo na wyrzucenie, a może im się to opłaca? Dla mnie, jak ktoś daje duże ogłoszenie, to dla mnie to jest anty, ja u niego nie kupuję, bo ja na to płacę, tę wielką płachtę. Dla mnie to jest anty-propaganda. Ale ludzie na to się nabierają...”²⁶.

W tym kontekście pojawia się przypisanie PRu organizacjom bogatym, które stać na opłacenie drogich specjalistów (wątek koniecznych specjalistycznych kwalifikacji, agencji i wykwalifikowanych PRowców, pojawiał się stosunkowo często w badaniu), w dodatku przy użyciu manipulacji księgowych i dla zamaskowania braku właściwych działań.

Tak rozumiane techniki promocyjne, a nawet propagandowe, mogą w ocenie Badanych stać się przeciwnie skuteczne nie tylko ze względu na ich widoczny socjotechniczny czy manipulacyjny charakter, ale także – brak umiaru:

„Nie podoba mi się PR w sensie zalewania odbiorców obecnością kogoś, czy czegoś na rynku. Wolałabym, żeby to było coś, co taki wizerunek... że ja wiem, że coś takiego istnieje, ale to nie jest tak, że jak otwieram lodówkę, to to wyskakuje”²⁷.

Podsumowując ten wątek, chciałabym wskazać na duże rozproszenie sposobów rozumienia i wartościowania PRu. Jakkolwiek Respondenci (o czym

²⁵ Miejscowość mała średniozamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, aktywizacja i ekologia.

²⁶ Warszawa, OPP, zasięg lokalny, edukacja historyczna.

²⁷ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, dogoterapia.

traktuje dalsza część książki) chętnie podkreślali swoje działania komunikacyjne, pomysłowość i pracowitość w tym zakresie, o tyle do samego terminu Public Relations odnosili się częstokroć powściągliwie. Jak wskazują przywoływane przez nich skojarzenia i przykłady, PR w **potocznym ujęciu ciąży ku synonimowi komunikacji nachalnej, sprytnej, drogiej i nieuczciwej**. Te negatywne odniesienia wynikają zapewne po części z braku wiedzy co do normatywnego wzorca – akademickiego rozumienia opisanego przez wspomnianego już Jerzego Olędzkiego, trudno jednak oprzeć się myśli, że są one także efektem własnych doświadczeń, obserwacji i analizy rzeczywistości, którą prowadzą Badani jako aktywni członkowie społeczeństwa. PR ma więc w Polsce słaby PR, ale chyba nie tylko fama i wiedza potoczna stanowią o jego ambiwalencji. Pod tym szyldem prowadzone są bowiem **rzeczywiste praktyki komunikacyjne**, z którymi Badani mieli kontakt i które ukształtowały ich – takie a nie inne – opinie.

CO JEST KOMUNIKACJĄ W NGOsACH?

Wywiady ujawniły trudności już na poziomie definicyjnym. Wskażę tutaj na niektóre z nich, moim zdaniem najmocniej naznaczające wyobrażenia o PR i praktykę komunikacyjną w NGOsach. Pierwszą trudnością analityczną, jaka pojawiła się w badaniach, jest **oddzielenie samej statutowej działalności od komunikowania o niej**. Teoretycznie sprawa wydaje się prosta, w praktyce natomiast – już nie bardzo. Badani liderzy organizacji opowiadali np. o próbach zainteresowania różnych publiczności obsługiwanych przez siebie problemem, co stanowi zarówno część ich pracy (edukacyjnej, informacyjnej, związanej z *fundraisingiem*), jak i odpowiednik produktowej formy PRu. Poniższe cytaty ilustrują to dobrze:

„No też edukujemy, [...] nasze działania są skierowane też do rodziców, chociażby te nasze wydawnictwa, [...] poradnik jest jeden skierowany do rodziców, drugi do opiekunów, terapeutów... którzy no, nie ma czegoś takiego jak przedmiot Wychowanie seksualne, więc na godzinach wychowawczych czy innych zajęciach ten temat ostatnio jest jakby realizowany. I też to jest pomoc, bo ta sfera jest bardzo ważna. Robimy... co? Takie kampanie, na przykład jedna z marek napisała listy do swojego synka, po urodzeniu i potem przez kilka lat, wybraliśmy te listy i zostały one zilustrowane zdjęciami młodych mam ze swoimi

dziećmi na rękach przez znanego fotografa [...], i był wydany kalendarz, to jest ten kalendarz z tymi mamami, w nakładzie 3.000 wysłaliśmy. I sama ta wystawa, ponieważ to są takie duże oprawione zdjęcia i listy, jeździ po Polsce od 2008 roku, i 70 czy 80 miejsc już zaliczyła. No wszędzie my jesteśmy organizatorem, więc jest nasze logo, informacja o stowarzyszeniu, zawsze dosyłamy materiały, kwartalniki właśnie w te miejsca²⁸.

„Należymy do dwóch takich organizacji sieciowych, które w naszym imieniu prowadzą taki lobbing. Jedną z nich to jest Koalicja Klimatyczna, ona skupia 20 organizacji pozarządowych, które mają w swoich celach ochronę klimatu. Czyli tam głównie każdy z nas niebezpośrednio, choć można bezpośrednio iść na spotkanie komisji w sejmie czy senacie, czy na spotkanie z ministrem. Najczęściej to robimy jako zespół, ponieważ mamy większą moc, żeby się tam przebić, i wszystkie właściwie dokumenty sejmowe czy projekty ministerialne są z nami konsultowane. Poprzez tę Koalicję. Ta Koalicja jest w ramach Polskiego Klubu Ekologicznego. Tutaj w Warszawie, a skupia 20 organizacji z całej Polski. Głównie ten aspekt tworzenia prawa polskiego w stosunku do prawa europejskiego, związanego z ochroną klimatu, z kwestią odnawialnych źródeł energii, i efektywności ekologicznej, czy też planów związanych z gazem łupkowym czy budową elektrowni atomowej, mniej więcej ten zakres to jest. Jest druga organizacja, w której jesteśmy też częścią, to jest też taka organizacja z siedzibą w Danii, i jej głównym zadaniem jest pilnowanie prawa europejskiego. Ona bierze udział we wszystkich konsultacjach społecznych tworzącego się prawa, w Brukseli, też dotyczącego energii, efektywności energetycznej, nawet takich drobnych rzeczy jak efektywność lodówek, design... Do szczegółowych prac związanych ze sprzętem energetycznym²⁹.

„W tej chwili mamy za sobą 19 edycji szkolenia takiego weekendowego z dogoterapii, kilka edycji tematycznych warsztatów i trzy edycje szkolenia o dogoterapii społecznej, tzn. o tej działce, o której zaraz powiem. Także pierwsza rzecz, to jest ta działka szkoleniowa. Druga rzecz to jest praca z dziećmi z rodzin dysfunkcyjnych, tzn. to jest ta działka, w której specjalizują się zwłaszcza moje koleżanki, które pracują na stałe w fundacji [...] z Warszawy. [...] Wszystkie dzieci pochodzą z rodzin dysfunkcyjnych, patologicznych, z jakimiś problemami wychowawczymi i tam też na stałe zaangażowaliśmy udział psa w różnych zajęciach różnego typu – terapeutycznych i edukacyjnych. To jest na pewno drugi taki... można nazwać sukces. Też sami to sobie wypracowaliśmy, dzielimy się tą wiedzą

²⁸ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

²⁹ Warszawa, OPP, zasięg międzynarodowy, ekologia i edukacja.

z innymi, stąd też zrodził się pomysł na przekazywanie tej wiedzy w formie szkoleń, a trzecia działka to jest moja osobista, tj. praca z dziećmi, które borykają się z kynofobią, tzn. z dziećmi, z osobami – ja do tej pory miałam do czynienia tylko z dziećmi – które cierpią na fobię przed psami”³⁰.

Kłopot z rozgraniczeniem właściwej działalności od komunikowania o niej (o obsługiwanym problemie społecznym) bierze się ze specyfiki działalności wielu organizacji pozarządowych. Gdy ich misją jest między innymi właśnie edukacja, upowszechnianie wiedzy, budowanie świadomości i uwrażliwianie na problem, wówczas oba zakresy działań po prostu pokrywają się ze sobą³¹. **W tym sensie działania statutowe są równocześnie działaniami komunikacyjnymi.** To specyfika wielu organizacji pozarządowych, których cele są zdefiniowane głównie lub po części na poziomie komunikacyjnym. Piotr Gliński, definiując kategorię pożytku publicznego, wskazuje, iż można go rozumieć jako „każde działanie społecznie użyteczne, a więc nie tylko działania dostarczające społeczności pewnych dóbr czy świadczeń, lecz także pośrednio wpływające na wykształcanie się dobrych, pożytecznych cech społeczeństwa”³². Wspomniana edukacja, uświadamianie czy uwrażliwianie są działaniami przynoszącymi w założeniu takie właśnie, społeczne efekty. Jednocześnie ta specyfika odróżnia organizacje pozarządowe od firm, jednostek samorządu, artystów (a powinna także od polityków), gdzie dość klarownie można przeprowadzić granicę między działaniem a komunikowaniem o działaniu. Tutaj działaniem jest samo komunikowanie. Dlatego w wielu wypowiedziach pojawiła się duma z własnych działań komunikacyjnych umieszczanych w głównym nurcie aktywności organizacji, bez odniesienia do PRu. W tym przypadku można włączyć aspekt PROwy do namysłu nad komunikacją przynajmniej na dwa sposoby:

- uwzględniając w budżetach, wnioskach o granty itd. takie działania komunikacyjne, które jednocześnie przynoszą efekt misyjny i *stricte* komunikacyjny („produktowy”);
- zastanowienie się nad „korporacyjnym” komponentem działań PROwych, a więc takim, które mają na celu budowanie reputacji samej organizacji czyniąc

³⁰ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, dogoterapia.

³¹ Por. analizę pojęcia ‘pomaganie’ w książce M. Dudkiewicz, *Populiści dobroczynności. Medialne informowanie o pomaganiu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2013, s. 33 passim.

³² P. Gliński, *Stylę działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 18.

to bezpośrednio, nie tylko poprzez kompetentne komunikowanie o obsługiwanym przez nią problemie.

Drugą trudnością – będącą udziałem znacznej części badanych organizacji – jest słaba orientacja w zakresach znaczeniowych (i idącej za nimi praktyce) działań nakierowanych na komunikację publiczną. Innymi słowy, Badani częstokroć odnosili się do technik promocyjnych, propagandowych, marketingowych, reklamowych, PRowych łącznie, nie czyniąc między nimi szczególnego rozróżnienia. Widowym znakiem tego koncepcyjnego konglomeratu jest **operowanie przez badanych liderów pewnym wyobrażeniem o działalności komunikacyjnej, któremu często *explicite* nadają oni zbiorczą etykietkę ‘promocja’**:

„Raczej przy okazji organizacji projektów różnych, to tam się promujemy”³³.

„No i publikujemy z tym związane materiały, a to zaproszenia dla niektórych osób, no bo nie jesteśmy w stanie przy małym nakładzie naszych finansów zapewnić jakąś szerszą możliwość przedstawienia tej propagandy, promocji naszej organizacji zarazem”³⁴.

„Trzecią rzeczą jest akces działań stowarzyszenia właśnie w tej dzielnicowej komisji dialogu społecznego. To jest jak gdyby trzecia warstwa informowania o naszym stowarzyszeniu i promocji tego stowarzyszenia wśród ludzi i organizacji, które działają na terenie dzielnicy”³⁵.

„Czy jestem zadowolona...? Mmmm... no nie wiem, my tak sobie postawiliśmy takie zadanie, że nie chodzi nam tak bardzo o promowanie siebie, tylko o to, żeby coś zrobić”³⁶.

W terminie tym spakietowane są nie tylko różne narzędzia (np. płatne i niepłatne), różni odbiorcy (beneficjenci, bliższe otoczenie, szersza i niezdefiniowana publiczność), ale także różne funkcje i cele takiej komunikacji. Jakkolwiek wydaje się, że owa promocja (propaganda) jest sposobem świadomego upowszechniania informacji o sobie i swojej działalności, w rzeczywistości bardzo często nastawiona jest na przypadkowo adresowany i niesystematycznie wzbudzany rozgłos. Nie dotyczy to oczywiście wszystkich zbadanych organizacji.

³³ Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna,.

³⁴ Miejscowość średnia niezamożna, zasięg ogólnopolski, popularyzatorstwo i wychowanie patriotyczne.

³⁵ Warszawa, zasięg lokalny, kultura.

³⁶ Miejscowość średnia niezamożna, zasięg lokalny, aktywizacja obywatelska.

W próbie pojawiły się też takie, których świadomość celów, technik i narzędzi była imponująca, co jednak jest raczej ewenementem związanym z profesjonalną kadrą, ogólnopolskim zasięgiem, długoletnim doświadczeniem i posiadaniem statusu organizacji pożytku publicznego.

„PROMOCJA” NA GRANICY RYNKU USŁUG

Uderzająca w wypowiedziach badanych liderów była skala ich samodzielności w codziennej działalności komunikacyjnej. Bazowanie na osobistych źródłach, korzystanie ze znajomości umożliwia bowiem obniżenie kosztów. Takie poleganie na prywatnych kontaktach i usługach **sytuuje w tym aspekcie organizacje na granicy albo wręcz poza rynkiem, w logice towarzyskiej i krewniaczej.** Ilustrują to poniższe wypowiedzi:

„Natomiast jednym z profesorów rady programowej jest mój mąż, który pomaga mi tutaj jako twórca i administrator naszej strony internetowej. Ale zresztą redaguje także gazetkę, którą wydajemy – już osiemnaście numerów... [...]. Jest robiona w czynie społecznym. Redaktor tej gazetki jest dziennikarzem, więc profesjonalnie też traktuje sprawy, cały skład gazetki, zdjęcia i wszystko inne robi również społecznie mój mąż. Pieniądze zdobywamy od sponsorów jedynie na wydrukowanie tej gazetki”³⁷.

„...robimy wszystko sami. W sensie takim że mamy niedaleko stąd szkołę, gdzie moją koleżanką osobistą jest dyrektorka, użyczają nam szkoły za darmo, tak więc nie płacimy za wynajęcie sali... sal, bo to jest cała szkoła zaangażowana, kible, na parterze są kawa, herbata, więc to wszystko musi być ogarnięte. Dalej, stołówka, kucharki gotują, za które my płacimy, i tam jest stołówka, wszyscy jedzą, nie bierzemy cateringu. I, co jeszcze... I mój mąż układa program, zapraszamy ludzi z danego tematu, którzy się wydają sensowni...”³⁸.

„...torby [z wizerunkami zwierząt] też robione tak, że my jako stowarzyszenie kupujemy te torby za nasze pieniądze, bez nadruku, a potem w domu dziewczyna, która ma w domu prasę, bo jej ojciec ma taką firmę, ona za darmo nam to nadrukowuje i przesyła dalej po prostu. Omijamy ten koszt nadruku profesjonalnej

³⁷ Miejscowość mała zamożna, OPP, zasięg lokalny, edukacja.

³⁸ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

firmy, ona to robi za darmo. Więc tak chałupniczo te rzeczy robimy, za darmo. [...] Takie różne kombinacje są³⁹.

„Trafił się kiedyś jakiś taki fachowiec, który chciał zrobić stronę internetową i powiedział, że będzie się nią zajmował. I było bardzo fajnie, tylko po jakimś czasie on powiedział: „Eci-peci [zapłatę] poproszę!”. Ja mówię: „nie mam na Internet eci-peci”, w związku z tym on nam tak zabezpieczył tę stronę internetową, że nie ma możliwości do niej wejść. I w tej chwili ekipa... znaczy, dorósł mój cioteczny wnuk, jest na drugim roku studiów, przez ten czas po prostu dorósł i po prostu od dwóch tygodni ślęczy nad założeniem nowej strony internetowej⁴⁰.

Z drugiej jednak strony cięcie wydatków na profesjonalne narzędzia komunikacji (werbalnej czy wizualnej) powoduje czasem dyskomfort związany z jakością uzyskanych rezultatów, a więc ustępstwo, na które Badani godzą się zobligowani wyższą koniecznością finansową, lecz jednak z pewnym niedosytem:

„Tak, logo mamy i stowarzyszenia, i chóru. Nie jest ono najpiękniejsze, ponieważ oczywiście, jak zwykle pracowałam nad nim ja. Nie wszystko dopracowałam. [...] Ale jest dość prostym logiem, bo to jest napis na owalu, to jest chóru, a stowarzyszenia to jest prostokąt, gdzie jest głównie nazwa plus działania, które są w zakresie naszych zainteresowań. Mamy takie⁴¹.

Pokazuje to wyraźnie rozpowszechniony *modus operandi*, widoczny w bardzo wielu organizacjach pozarządowych: niekupowanie usług komunikacyjnych na rynku i próby zastąpienia tych niedokonanych zakupów własną, zazwyczaj amatorską pracą bądź korzystaniem z nieodpłatnej pomocy krewnych i znajomych. Z pewnością fakt ten związany jest z logiką finansowania działań organizacji, które w swoich wnioskach i *fundraisingu* muszą eksponować oszczędność, niską kosztowność i dużą wszechstronność funkcjonalną, a także pewnym społecznym oczekiwaniem co do struktury wydatków takich organizacji (na problem, na beneficjentów – nie na siebie). Oczekiwaniem, powiedzmy to wyraźnie, mocno akcentowanym przez same badane NGOsy i stanowiącym jeden z elementów ich godnościowego autoopisu.

³⁹ Warszawa, zasięg ogólnopolski, pomoc zwierzętom

⁴⁰ Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg lokalny, pomoc niepełnosprawnym.

⁴¹ Warszawa, zasięg lokalny, kultura.

„PROMOCJA”, JEJ METODY I TECHNIKI

Na podstawie niewielkiej próby trudno jest stanowczo orzekać o naturze działań komunikacyjnych organizacji pozarządowych w Polsce. Zaryzykowałabym jednak twierdzenie, że wiele z nich w tej działalności opiera się właśnie na dosyć poręcznym, eklektycznym pakiecie, który łącznie określa się jako ‘promocję’. Patrząc z normatywnego punktu widzenia, jest to heterogeniczna zbieranina technik i narzędzi, które w swojej upowszechnionej i zbanalizowanej formie znane są każdemu laikowi. Dostrzegam tutaj proces podobny do tego, który od co najmniej kilkunastu lat obserwuję w kwestii badań społecznych przeprowadzanych własnym przemysłem przez różne organizacje i instytucje, gdzie strzępki strywalizowanej wiedzy profesjonalnej utworzyły pewną karykaturalną, choć powszechną praktykę „badawczą”, dodatkowo ośmielaną przez jej szerokie stosowanie (szerzej omawiam ten temat w drugiej części książki). Z ‘promocją’ jest podobnie, choć nie identycznie. Badani liderzy zazwyczaj mają świadomość istnienia profesjonalnej wiedzy w dziedzinie komunikacji, nie mają jednak możliwości (finansowych, kadrowych, czasowych) skorzystania z jej dobrodziejstw:

„Nie wiem... ja nie jestem specjalistką od PR”⁴².

„Wydaje mi się, że na ten profesjonalny PR to mogą sobie pozwolić też... na specjalistów, na tą całą otoczkę... to po prostu duże organizacje, które mają pieniądze, zwyczajnie”⁴³.

„Myślę, że przydałyby się osoby, które się zajmują stricte pozyskiwaniem sponsorów, czy kontaktami z mediami, dlatego, że nawet jeśli mamy wolontariuszy, którzy mogą część swojego czasu poświęcić na to, to jednak są to działania bardzo amatorskie...”⁴⁴.

Brak dostępu do fachowych usług (badane organizacje sporadycznie deklarowały współpracę z agencją lub profesjonalistą⁴⁵) sprawia, że NGO częstokroć

⁴² Warszawa, zasięg lokalny, kultura.

⁴³ Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg lokalny, pomoc niepełnosprawnym.

⁴⁴ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, dogoterapia.

⁴⁵ „Z nami współpracuje agencja PR, która robi to bezpłatnie, oni też nam pomagają w przygotowaniu materiałów prasowych, wysyłaniu tych informacji do mediów i też zawsze na początku kampanii robimy, powiedzmy, rodzaj konferencji prasowej, rodzaj inauguracji, gdzie zapraszamy dziennikarzy po to, żeby mogli się o tej akcji dowiedzieć” [miejscowość mała średniozamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna i wyrównywanie szans].

bazują na wspomnianym wyżej, **eklektycznym koncepcie ‘promocji’**. Chciałabym wskazać na dwie, w moim odczuciu najważniejsze wady rzeczzonego konceptu, istotne w kontekście efektywności komunikacyjnej organizacji. **Jest on bowiem w mojej opinii zarówno kosztowny, jak i przestarzały.**

Analizując arsenał narzędzi komunikacji stosowanych w badanych organizacjach można zauważyć duży udział tych płatnych (jak ulotki, plakaty, gadżety itd.), a przy tym mało prestiżowych.

„Ulotki na razie, od początku głównie opieramy się na ulotkach. Kilka razy już mieliśmy...”⁴⁶.

„Na pewno mamy też nasze tam ulotki, plakaty, są w wybranych miejscach w Warszawie porozkładane. [...] Chyba 30 miejsc, to są wydziały jak już mówiłam, ale też kawiarnie, kluby, głównie to są takie miejsca, nie wiem, jak je scharakteryzować... to są klubokawiarnie... kawiarnio – księgarnie... I tam wystawiamy materiały promocyjne”⁴⁷.

„Wykorzystujemy też plakaty wielkoformatowe, billboardy na ulicach, ale też plakaty w komunikacji miejskiej, ogłoszenia w prasie no i wszelkie działania piarowe”⁴⁸.

Nieliczne były głosy wskazujące na szczególną dbałość o te środki komunikacji⁴⁹, często natomiast badani deklarowali wspomniane powyżej cięcie wydatków i wykorzystywanie w tym celu osobistych kontaktów według ich dostępności. Jednocześnie niektórzy wskazywali na niską efektywność tych narzędzi:

„Mamy stoisko, mamy ulotki... [...] Więc czasami odnosimy wrażenie, że rozdajemy dużą ilość ulotek, plakatów, gadżetów też, a to się nie przekłada na zaangażowanie. Stwierdziliśmy już dawno, zresztą koledzy z innych krajów robili takie badania, że sama obecność w mediach nie wystarcza do tego, żeby zaangażować ludzi, rozdawanie ulotek też jest bardzo słabe...”⁵⁰.

⁴⁶ Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

⁴⁷ Warszawa, zasięg lokalny, kultura.

⁴⁸ Miejscowość mała średniozamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna i wyrównywanie szans.

⁴⁹ „Tak, tak, to jest ... drukujemy sporo materiałów, to zwracamy na stronę graficzną dużą uwagę. To jest naszą siłą i to czym różnimy się od innych programów edukacyjnych czy ekologicznych w Polsce, to jest nasza grafika, czyli plakaty, różne takie drobne naklejki, które nam pomagają w jakiś sposób zaistnieć w tej świadomości społecznej” [Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, ekologia i edukacja].

⁵⁰ Warszawa, OPP, zasięg międzynarodowy, ekologia i edukacja.

„To jest sukces, jak ktoś weźmie ulotkę. Najgorzej to jest jak pies z kulawą nogą do tego stoiska nie podejdziesz, to jest porażka wtedy, ale rzadko się zdarza”⁵¹.

Można więc przypuszczać, że ulotka (także broszura, często dawno nieaktualizowany folder, plakat czy banner) przychodzi automatycznie i w pierwszej kolejności na myśl jako standardowe narzędzia rzeczowej ‘promocji’, które trzeba (wypada) mieć, przynajmniej jako punkt startowy. Posiadają one jednak cały szereg wad – jak kosztochłonność, niska wiarygodność, „śmieciovłość”, słabe adresowanie, jednokierunkowość przekazu, niegenerowanie aktywności społecznościowej, brak waloru integrującego itd. – które obniżają efektywność i rangę prowadzonej przy ich pomocy komunikacji. Rozpowszechnioną acz pełną wad praktykę korzystania z ulotek ilustruje pełna rezygnacji wypowiedź jednej z Rozmówczyń:

„Myślę, że [inne organizacje robią] to co i my... taka zwykła chałturka... No najprostsze są te ulotki, no bo to niewielkie nakłady pracy, no i na zasadzie podania ludowego, no na tej zasadzie...”⁵².

Finansowanie produkcji ulotek, plakatów, gadżetów stanowi dla badanych NGOów poważny wydatek (lub nakład w postaci „towarzyskiego zadłużenia” za bezpłatną przysługę), wciąż jednak prawem inercji tego typu narzędzia komunikacji cieszą się niezagrożoną pozycją. Co dosyć zaskakujące, także **we współpracy z mediami** niektóre organizacje – na podstawie własnych doświadczeń oraz pewnej wiedzy potocznej – uznawały za całkiem normalne **uiszczanie mediom opłat**, milcząco zakładając, że usługi komunikacyjne muszą kosztować:

„No i mówię, wtedy kiedy my sięgamy po media, no to mamy to, za co płacimy i co chcemy. Natomiast że tak powiem z drugiej strony, jakoś media tak nie wychodzą, ale my też nie za bardzo zabiegamy. No więc w sumie jest tak, na co zapracowaliśmy, to mamy. [...] Wtedy, kiedy chcemy na przykład zareklamować coś. No to wtedy.. no co? Idziemy do redakcji gazety lokalnej i zamawiamy artykuł albo ogłoszenie, ono jest umieszczane. W zasadzie sami opracowujemy treść tego materiału prasowego, płacimy za to, w ten sposób”⁵³.

⁵¹ Warszawa, zasięg ogólnopolski, pomoc zwierzętom.

⁵² Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

⁵³ Miejscowość średnia niezamożna, zasięg lokalny, aktywizacja obywatelska.

„No... chcielibyśmy dotrzeć do dziennikarzy, mamy ogromne trudności, nawet teraz tak jesteśmy po wstępnych rozmowach z jedną z agencji PRowskich, która ma nam pomóc w dotarciu do mediów... no ale nie wiem, czy to wyjdzie. No generalnie sytuacja jest taka, że kiedy chcieliśmy prosić o patronat nad jedną z naszych kampanii, konkretnie książką, jedną ze znanych gazet codziennych – no to jest cennik, więc... dotyczący patronatu. [...] Jeśli chodzi o telewizje, to też są cenniki, w ogóle odpadłam kompletnie po takiej informacji, żeby zamieścili... Jedna z telewizji, znaczy nie pierwszy program ani drugi, tylko z tych, co są tam obok, znaczy, programu telewizyjnego... to jak najbardziej, że będzie patronat i będzie notatka... Kwoty powyżej 10.000. Tak że tego typu pieniędzy nie mamy”⁵⁴.

Wiedza o tym, jak działają media, jakie jest ich zapotrzebowanie i na jaką informację, a w konsekwencji – jak wykorzystać je bezpłatnie do swoich celów, z obopólną korzyścią – okazała się w badaniu wiedzą bardzo słabo rozpowszechnioną. Jako kontrpunkt warto zacytować odosobnioną wypowiedź liderki jednej z dużych, ogólnopolskich organizacji, bardzo wyraźnie odróżniającą się od przeciętnych praktyk *media relations*, o których opowiadali pozostali Rozmówcy:

„Kolejną działką są, prawda, media, takie te tradycyjne, typu radio, telewizja, regionalne... Duży nacisk kładziemy na regionalne radia i telewizje, bo tam się łatwiej też przebić z tą informacją, chociażby o tym konkretnym festynie, który się wydarza w Wielkopolsce, prawda, oni są bardziej tym zainteresowani, prawda, niż oddział Warszawa jako centrala. [...] Tu znowu wyjściem do kontaktu z mediami jest profilowanie grup, to znaczy to, co mówiłam, żeby z informacjami nie startować z imprezą regionalną do mediów ogólnopolskich, bo spalamy sobie kontakt, bo jesteśmy klasyfikowani jako spamiarze po prostu. Po drugie, korzystanie z tego, co już mamy, co się pojawiło – jeśli się pojawił ktoś, jeśli się pojawiła jakaś redakcja na finałach, to koniecznie brać kontakty i potem się do tego odwoływać, przy kolejnych wydarzeniach. I to jest też to, żeby starać się docierać do mediów tych nowych, internetowych – jest dużo portali... poza tymi portalami takimi powiedzmy, prowadzonymi przez urząd gminy, tym oficjalnym, to tam się jest trudno przebić, bo tam jest wszystko zhierarchizowane i zanim ten mail przekażą... Do dziennikarstwa obywatelskiego – są portale, też komercyjne powstają, którym zależy, żeby mieć tą treść u siebie – kontent, brzydko mówiąc.

⁵⁴ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

I tu kluczem jest ciągły research, żeby szukać ludzi, których ta informacja zainteresuje i którzy są skłonni do współpracy, też cała troska o to, żeby tego kontaktu też potem nie stracić... Żeby ten portal, który już wszedł na tą naszą listę, już dostawał tę informację sprofilowaną, to, co już jego zainteresuje, nie to, co wysyłamy... [nie] to, co się dzieje w innym województwie, tylko co jego dotyczy. Ale żeby ten kontakt... żeby te wiadomości były sukcesywnie, żeby nie dać o sobie zapomnieć, prawda... Na tej zasadzie”⁵⁵.

Warto przy tej okazji zatrzymać się przez chwilę nad wspomnianymi przez cytowaną liderkę mediami internetowymi. Zarówno w kontekście kosztów, jak i możliwości profilowania informacji, szybkości dotarcia, zasięgu itd. Internet stanowi medium, które idealnie nadaje się do wykorzystania we współczesnej komunikacji NGOów. Wiele z nich zadeklarowało posiadanie (gorzej czy lepiej aktualizowanej) domowej strony internetowej, jednak wykorzystanie tzw. nowych mediów okazało się – z różnych powodów – rzadkie i znikome. Nieliczni korzystali z Facebooka, nikt nie wspomniał o Twitterze. Najważniejszymi przeciwnościami, jakie w tym kontekście zostały podniesione, była niedostateczna biegłość informatyczna (związana np. z wiekiem i brakiem wprawy), brak przekonania do tego typu mediów lub brak wystarczającej wiedzy o nich, brak czasu na rzetelne zajęcie się sprawą, a także brak osoby, która potrafiłaby tę część komunikacji systematycznie obsługiwać. To spektrum niemożności ilustrują poniższe wypowiedzi:

„Nie, na Facebooku strona nie jest [profil nie istnieje] i tak naprawdę zastanawiamy się, czy warto”⁵⁶.

„Ja też chyba mam profil, znaczy, na pewno mam profil na Facebooku, natomiast niespecjalnie często z niego korzystam. Może moje dzieci szybciej będą wiedziały, jak z tego korzystać?”⁵⁷.

„Ja jestem sekretarzem stowarzyszenia, ale nie jestem w wieku czterdziestu lat i mniej, i wszelkie tak bardzo dla mnie nowoczesne – dla innych to oczywiście jest kaszka z mlekiem – takie możliwości kontaktu z ludźmi... no jest to za trudne, żeby to stworzyć i no nie czuję się w tym...”⁵⁸.

⁵⁵ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, sport i edukacja.

⁵⁶ Miejscowość mała zamożna, OPP, zasięg lokalny, edukacja.

⁵⁷ Warszawa, zasięg lokalny, kultura.

⁵⁸ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna i edukacja.

„To [konto na Facebooku] jeszcze nie, jeszcze się na to nie zdecydowaliśmy, nie wiemy, co nam grozi, co nam przeszkadza, co nam będzie ułatwiać. Nie zastanawiałem się jeszcze nad tym, żeby jakiś następny krok robić w tej sprawie”⁵⁹.

„Akurat jeśli chodzi o portale społecznościowe, to nie mamy takiego... pewnie doświadczenia. Jest koleżanka, która się tym zajmuje, która tu pracuje na pół etatu, i to kwestia takiego naszego potencjału i efektywności, i na razie stwierdziliśmy, że portale społecznościowe muszą poczekać, jeśli chodzi o formę komunikacji tego, co my robimy na co dzień”⁶⁰.

„To znaczy... mi osobiście bardzo brakuje tej jakiejś przemyślanej strategii social mediów, prawda. Wykorzystania tego – tutaj jasne, że trzeba do tego podejść rozważnie, żeby tego nie spalić. Bo założyć fanpage na Facebooku, którego nikt potem nie będzie aktualizował, to jest porażka. Więc tutaj trzeba trochę ostrożność decyzyjną, żeby jak już robić, robić to porządnie. Natomiast brakuje mi... tu jest działka, z której nie korzystamy, nie wykorzystujemy, a jest rzeczą atrakcyjną, pozwoli nam, żeby dotrzeć lepiej do dzieciaków. [...] Tego mi brakuje, to jest dziedzina, nad którą pracujemy, mam nadzieję, że w tym roku to się zmieni. Natomiast jest to jakiś wyrzut sumienia, że jeszcze jest to nie zrobione...”⁶¹.

Reasumując ten wątek, chciałabym raz jeszcze powtórzyć moją hipotezę, że **wiele NGO bazuje w swoich działaniach komunikacyjnych na pewnej myślowej konstrukcji, jaką jest ‘promocja’.** Jest ona nie tylko eklektyczna (metodologicznie, logistycznie, funkcjonalnie itd.), ale także w znacznej mierze przestarzała i kosztochłonna. Wyrosła częściowo z domorosłych praktyk lat 90-tych, częściowo z uproszczonych i upotoczonych elementów wiedzy profesjonalnej, nie pozwala sensownie zdyskontować potencjału narracyjnego i komunikacyjnego organizacji. Zwłaszcza wspomniane przeze mnie, tak widoczne bazowanie na upowszechnionych dwie dekady temu ulotkach i plakatach, produkcja kosztownych gadżetów, nieznajomość mechanizmów *media relations* oraz

⁵⁹ Miejscowość średnia niezamożna, zasięg ogólnopolski, popularyzatorstwo i wychowanie patriotyczne.

⁶⁰ Warszawa, OPP, zasięg międzynarodowy, ekologia i edukacja.

⁶¹ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, sport i edukacja.

słabe wykorzystanie zdemokratyzowanej⁶² komunikacji przez Internet wpływają negatywnie na efektywność tej komunikacji. **Wyraźnie zauważalny jest wpływ skali działania organizacji, doświadczenia oraz posiadania lub nieposiadania statusu organizacji pożytku publicznego na profesjonalizację działania, przy czym czynniki te traktować należałoby łącznie.** Żaden z nich sam w sobie (nawet OPP, który to status zgodnie z moją wstępną hipotezą mógłby przesądzać o stylu działalności komunikacyjnej) nie jest w tym względzie rozstrzygający. Organizacje mniejsze, lokalne, młodsze, nieposiadające statusu OPP znajdują się w dużej mierze na etapie przedprofesjonalnym (a może należałoby napisać – w sferze poprofesjonalnej?), jeśli chodzi o zagadnienia komunikacji z otoczeniem.

⁶² „Społeczeństwo internetowe upodmiotawia publiczności w iście rewolucyjny sposób. (...) Członkowie publiczności mogą wzajemnie na siebie oddziaływać, a publiczności jako zbiorowość mogą oddziaływać na dowolnie wybrane organizacje i inne publiczności” [J.E. Grunig, *Instytucjonalizacja, zarządzanie strategiczne i media elektroniczne: czy badania naukowe kształtują przyszłość public relations*, tłum. Ł. Przybysz [w:] *Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwu*, wybór i red. J. Olędzki, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2011, s. 29].

UWARUNKOWANIA FINANSOWE

Działalność organizacji pozarządowych, w tym ich działalność komunikacyjna, odbywa się w ramach uwarunkowań finansowych nakładających dosyć ciasne ramy i rozliczne ograniczenia. Jednym z tematów, którego dotyczyło badanie, było właśnie finansowe uwarunkowanie praktyk komunikacyjnych. **Organizacje zazwyczaj dążą do dywersyfikacji źródeł swoich przychodów, sięgając mniej czy bardziej skutecznie po środki publiczne i prywatne:**

„Mamy zarówno źródła finansowania publiczne, zdarzają nam się różne dotacje i granty, ale także są to oczywiście wpłaty osób indywidualnych, są to darowizny od firm i najróżniejszych instytucji. Prowadzimy też działalność odpłatną, ponieważ wydajemy pismo filozoficzne i wydajemy książki, natomiast przychody z tych rzeczy nam refinansują część rzeczy. Nie prowadzimy działalności gospodarczej. [...] Z jednego procenta też korzystamy, bo mamy status OPP. No tutaj nie powiem nic oryginalnego, że kluczem do sukcesu jest różnorodność źródeł. Im więcej różnych źródeł, tym mniejsze ryzyko, że kiedy jakiś sponsor się wycofa, to jest to dla nas trudna sytuacja, ale nie do rozwiązania, tak bym powiedziała”⁶³.

„Źródeł [finansowania] jest dużo: począwszy od projektów unijnych, poprzez wynagrodzenia finansowane z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, prowadzimy działalność odpłatną, czyli uzyskujemy własne przychody. A! Jeszcze się zdarzają wpływy z 1%, chociaż to raczej śmieszne, niż faktyczna podstawa finansowania działalności, także mniej więcej tyle”⁶⁴.

⁶³ Miejscowość mała średniozamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna i wyrównywanie szans.

⁶⁴ Miejscowość mała średniozamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, aktywizacja i ekologia.

„Jesteśmy organizacją non-profit, utrzymujemy się tylko ze składek członkowskich, które wystarczają na... no niewiele, na przykład zabezpieczenie dojazdu gdzieś do kina, czy na wycieczkę jak jedziemy, że autokar możemy zapłacić, no i utrzymanie konta. Więc to są składki jako główny punkt. Projekty, dotacje, nasz drugi największy... ale wiadomo, że to jest na konkretną działalność. No i trzeci: od zeszłego roku jesteśmy organizacją pożytku publicznego i utrzymujemy się także z 1%. W zeszłym roku... za poprzedni rok udało nam się zebrać kwotę 27.000, tylko że 9.000 było ze wskazaniem na [konkretną osobę podopiecznego]”⁶⁵.

Warto przyrzeć się bliżej poszczególnym źródłom finansowania, ich dostępności oraz skali. W wypowiedziach Badanych występowały tu bowiem dosyć znaczne różnice, także w postrzeganiu możliwości finansowych, jakie poszczególne typy środków otwierają.

PUBLICZNE ŚRODKI FINANSOWE, W TYM WPLĄTY Z 1% DLA OPP

Jest to **niezwykle istotny składnik finansowego bytu organizacji**. Publiczne źródła finansowania mogą przybrać postać wspomnianych powyżej dopłat z PFRON (ale także z różnych ministerstw), wygranych konkursów ogłaszanych np. przez władzę samorządową, także różnego kalibru grantów i projektów. Niektóre organizacje wykazują na tym polu ogromną aktywność i pracowitość.

„Źródła są, to znaczy, startujemy w konkursach różnych, które są organizowane, począwszy od miasta stołecznego Warszawa, na terenie którego się znajdujemy, przez biura, począwszy od Biura Polityki Społecznej przez Biura Edukacji, Kultury, Sportu, Zdrowia... Jeżeli jest ogłaszany konkurs, gdzie temat mieści się w naszej działalności, to piszemy projekt... i albo dostajemy pieniądze, albo nie, ponieważ jest ogromna konkurencja. Następnie wojewoda, który też ogłasza konkurs, następnie Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, też PFRON, to już... i ogólnopolskie tutaj wchodzi, no i fundacje, jeżeli są konkursy, którymi jesteśmy zainteresowani, typu Fundacja Batorego, Kronenberga czy Wspólna Droga, czy jakies inne... Kuratorium oświaty także – to korzystamy. I te

⁶⁵ Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg lokalny, pomoc niepełnosprawnym.

międzynarodowe, to rzadko, trzeba bardzo dużo dołożyć własnych pieniędzy, własnych środków, żeby tam.. FIO jeszcze. No średnio w roku realizujemy od 20 do 30 projektów, tak że tak to wygląda⁶⁶.

„Mniej więcej 1/3, czasem połowa naszych wniosków przechodzi, czasem się na pracujemy i nic z tego. Trudno. Także w ten sposób zdobywamy środki na funkcjonowanie w ogóle, natomiast środki na dopłaty... No zdarzyło nam się raz, nie powiem zarobić, ale dostać więcej niż wydaliśmy, to było w związku ze zmianą kursu euro. Z Brukseli przyszły pieniądze wtedy, kiedy euro poszło w górę, i zostało nam wtedy... 40 czy ileś tysięcy nadwyżki. I teraz to wydajemy, przejadamy, my zjadamy własny ogon, tak trzeba to powiedzieć⁶⁷.”

Problem finansowania działalności, w tym działań komunikacyjnych, nie stanowił kluczowego tematu badania, a raczej miał dodatkowo naświetlić parametry sytuacji. Dlatego też nie były tu wyraźnie wydzielone zagadnienia dotyczące źródeł finansowania polskich i zagranicznych, w tym unijnych. Wzmianki o tym drugim typie pojawiały się jednak w niektórych wypowiedziach:

„Na początku, jak się zawiązaliśmy, to dostaliśmy takie duże dofinansowanie... Znacząco duże... Poważne jak na tamte czasy... Dofinansowanie do projektu unijnego, zrealizowaliśmy taki projekt z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, który polegał na tym, że wyposażyliśmy mieszkańców obszarów wiejskich, takich do 18.000 mieszkańców, w umiejętność posługiwania się Internetem, komputerem, jakimiś tam nowymi technikami informacyjnymi⁶⁸.”

W wypowiedziach Respondentów na temat aktywnego poszukiwania źródeł finansowania dominuje raczej logika pragmatyczna, związana z profilem działalności, niż ta związana z pochodzeniem źródła środków. Badani ubiegali się o pieniądze z różnych źródeł, które w jakiś sposób odpowiadały zakresowi prowadzonej działalności, w kontekście pieniędzy unijnych wspominając dodatkowo niekiedy o kłopotach z wkładem własnym. Jak pokazało badanie, czasem pieniądze z projektów stanowią podstawę bytu NGO, co *implicite* oznacza, że byt jest zapewniony tak długo, na jak długo zaplanowane jest finansowanie.

„Wygląda tak, że mamy dotację trzyletnią od miasta na 2011-2012-2013. To jest nieduża dotacja, ale daje możliwość kilku spektakli, tych właśnie 4 spektakli

⁶⁶ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

⁶⁷ Warszawa, OPP, zasięg lokalny, edukacja historyczna.

⁶⁸ Miejscowość średnia niezamożna, zasięg lokalny, aktywizacja obywatelska.

miesięcznie i jednej premiery rocznie, i możliwość jakiejś promocji. Że jednak te parę razy w miesiącu jesteśmy w repertuarze i ci widzowie, jak przyjdą, to potem mogą przyjść na coś następnego, a nie jest tak, że następna rzecz jest za pół roku. [...] Miasto rozpisuje konkurs na działania kulturalne na 3 lata, byliśmy najmniejszą organizacją, która dostała, zwykle dostają raczej giganty”⁶⁹.

„Generalnie jesteśmy wspierani przez instytucje publiczne, czyli Generalny Fundusz Ochrony Środowiska, to jest największa [instytucja] wspierająca tego rodzaju projekty, najbogatsza. Udało nam się otrzymać od nich finansowanie przez 10 lat, no i ponieważ ten nasz program odnosi się też do polityki ekologicznej na poziomie lokalnym, regionalnym albo miejskim, powiatowym, więc takim znacznym źródłem naszego finansowania są dotacje z funduszy wojewódzkich, ochrony środowiska i z urzędów miast”⁷⁰.

Problem, jaki niesie to źródło finansowania, to ściśle powiązanie kosztorysu z konkretnymi działaniami (zamawianymi przez finansującego usługami, świadczeniami) i pilnowanie proporcji pomiędzy kosztami programowymi a kosztami administracyjnymi. Oznacza to, że **trudne, a czasem wręcz niemożliwe jest wykorzystanie tych źródeł finansowania na działalność własną organizacji, na jej utrzymanie i rozwój, w tym na aktywność komunikacyjną i PR korporacyjny**⁷¹.

Te spośród badanych organizacji, które miały status organizacji pożytku publicznego (OPP), wskazywały na – **różnej wysokości i różnego znaczenia – wpływ środków finansowych z tytułu wpłat 1%**. Ten sposób finansowania działalności organizacji jest elementem finansowania publicznego – państwo rezygnuje w tym wypadku z części swoich uprawnień w zakresie redystrybucji, oddając w ręce podatników decyzję, na co owa część należnego podatku ma być przeznaczona. Innymi słowy, wyznaczenie beneficjenta 1% nie jest aktem filantropii obywatela, albowiem dysponuje się tutaj pieniędzmi państwa (w formie

⁶⁹ Warszawa, zasięg lokalny, kultura.

⁷⁰ Warszawa, OPP, zasięg międzynarodowy, ekologia i edukacja.

⁷¹ Podobny wniosek ujawnił się w badaniu organizacji pozarządowych z Warszawy: Badanie ewaluacyjne Zadania publicznego A1 „Prowadzenie działań psychologiczno-pedagogicznych i specjalistycznego poradnictwa rodzinnego”, edycja 2009–2012 w Warszawie, Zamawiający: Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, Wykonawcy: prof. Piotr Sałustowicz, Marcin J. Sochocki, Magdalena Łukasiuk; raport dostępny w Internecie pod adresem: http://politykaspoleczna.um.warszawa.pl/sites/politykaspoleczna.um.warszawa.pl/files/artykuly/zalaczniki/raport_-_wstepna_ewaluacja____p__salustowicz_m__lukasiuk_m__j__sochocki.pdf

podatku, który i tak trzeba byłoby uiścić), a nie własnymi (które można byłoby przeznaczyć na inne cele indywidualne). Znaczenie wpłat z tego tytułu w różnych organizacjach kształtowało się różnie, stanowiąc raz znaczące, a raz niemal niezauważalne źródło.

„Raz w roku liczymy bardzo na dochody z jednego procenta, to znaczy – bardzo różnie to bywa. Czasami są to większe kwoty, które pozwalają się nam przez cały rok utrzymać; pod słowem utrzymać rozumiem opłacenie księgowości, opłacenie różnych innych naszych zobowiązań stałych, więc to jest na pewno nasze główne źródło dochodu, tzn. dochody z jednego procenta”⁷².

„Tak, finansowanie fundacji jest takie, że mamy... niewiele dostajemy z 1%, to są śmieszne sumy. [...] Niewielu jest tych chętnych, wśród swoich znajomych potrafimy przypomnieć się, to zbieramy rzędu 3000 zł, jak idzie na żywiol – to jest 1000 zł.”⁷³.

Jakkolwiek w ocenie Badanych te wpływy były czasem nikłe, a w innych przypadkach znaczące i poważne, pojawił się także **głos oceniający krytycznie samą ideę**, a raczej szkody, jakie przy okazji wyrządziło wprowadzenie tej regulacji. Jak wskazała jedna z Respondentek, w świadomości wielu potencjalnych darczyńców 1% zaczął być błędnie postrzegany jako akt osobistej filantropii i zastąpił prawdziwą, indywidualną inicjatywę wspomożeniową:

„No [istotna jest] kwestia większej ilości pieniędzy na działania, które są nam potrzebne, niezwiązane z projektami, a takich pieniędzy po prostu nie ma tak naprawdę, bo to są pieniądze z 1%, ale jest ich mało, bo większość idzie na konta indywidualne, co jest w ogóle zaprzeczeniem idei 1%, tak się porobiło. [...] Też jakby z tych informacji, które mamy wynika, że część Polaków tę działalność charytatywną, którą miała, bo wpłacała po 500zł, czy 50 w ciągu roku, na jakąś organizację, teraz uważa, że daje 1%, czyli z własnej kieszeni ja daję ten 1%, co jest kompletnym niezrozumieniem idei 1%”⁷⁴.

⁷² Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, dogoterapia.

⁷³ Warszawa, OPP, zasięg lokalny, edukacja historyczna.

⁷⁴ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

SPONSORZY I DARCYŃCY

W wypowiedziach badanych **te dwie kategorie finansowe nie były jasno rozdzielone** (a w jednym przypadku nawet pomyłone z lobbingiem). Ci spośród Badanych, którzy nie mieli tu jasności terminologicznej, skłonni byli mianem sponsorów określać darczyńców i takie też mieć pod ich adresem oczekiwania. Innymi słowy, czasem potrzeby sponsora i jego motywacje były przez Respondentów uświadamiane, czasem zaś wszelkie wsparcie finansowe, pod dowolnym szyldem, postrzegano jako działalność filantropijną i nie zakładano oczekiwania świadczeń zwrotnych.

W większości organizacji wskazywano na jakieś formy wsparcia prywatnego, z których NGO korzysta stale lub okazjonalnie.

„No, znaczy, te wpłaty osób indywidualnych są bardzo istotne. Mamy grupy darczyńców, którzy nam wpłacają i teraz z nimi staramy się cały czas podtrzymywać kontakt, żeby to były wpłaty w miarę regularne, a nie jednorazowe. Ale oczywiście mamy też bardzo dużo darczyńców takich jednorazowych, którzy wpłacają przy okazji jakiejś akcji, czyli np. jeżeli teraz jest kampania [...], robimy to we współpracy z Polskim Radiem, no, jest dość głośno o tej akcji, zwłaszcza słuchacze [radia] ją dobrze znają, no to oni bardzo często zostają naszymi darczyńcami. W okresie grudniowym takich wpłat jest znacznie więcej, niż przez cały rok. Oczywiście uruchamiamy także akcję SMS w grudniu. Przy okazji [tej akcji] wszyscy, którzy widzą plakaty albo słuchają radia, czy oglądają telewizję, mogą wysłać SMS-a jeżeli zobaczą taki komunikat, ale to też są osoby indywidualne. Źródło jest ciągle to samo, no bo to jest szybszy sposób, niż zrobienie przelewu i trochę tańszy bo 6 zł, a ludzie wpłacają zwykle troszkę więcej. Takie minimalne kwoty to jest 10 zł, chociaż zdarzają się takie poniżej 10 zł.”⁷⁵

„Zdarzają się nam też darczyńcy tacy z nieba, że tak powiem. Są to osoby, które po prostu mają chęć wspomóc nas czy to finansowo, czy nie wiem, przekazując darowizny. Jest to oczywiście też możliwe, ale też finansują nam np. koperty, znaczki i różne inne tego typu rzeczy, żebyśmy mogli wysłać naszym darczyńcom podziękowania za ten 1%. Co roku to praktykujemy, tzn. każdy darczyńca, o ile tylko mamy jego dane adresowe, dostaje od nas takie podziękowanie, to

⁷⁵ Miejscowość mała średniozamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna i wyrównywanie szans.

możemy liczyć w przypadku tej prywatnej osoby, że odciąży nas z kosztów zakupu znaczków, kopert i tego typu spraw⁷⁶.

„[Mamy darczyńców] mniejszych, większych.. no to są wpłaty rządu 50–100 zł, czasami 600 zł, no to jest taka skala naszych wielkich po prostu zysków⁷⁷.”

Nie wszystkie badane organizacje potrafiły wyobrazić sobie oczekiwania sponsora związane z zasadami, jakimi ten rodzaj świadczeń wzajemnych się kieruje. Innymi słowy, prawie nikt nie wspominał o pakietach sponsorskich czy innych formach zinstytucjonalizowanej współpracy, która byłaby obecnie przez organizację prowadzona; nacisk padał najczęściej na domniemanie dobrej woli czy słabo przejrzystej, choć szczęśliwej dla NGO decyzji („z nieba”). W tym wypadku **sponsor utożsamiany był z darczyńcą w kwestii domniemanych motywacji i oczekiwań zwrotnych.**

„Co mają [sponsorzy ze sponsorowania publikacji NGO]? Myślę, że... powiem... o tak, właśnie pięknie gazetki mamy wydane⁷⁸.”

„Mieliśmy taki mniejszy program, w którym byliśmy wspierani przez [koncern motoryzacyjny]... Mieliśmy od nich 500 zł miesięcznie przez rok, na wspieranie szkół, akurat oni się w to bardzo zaangażowali. Mieliśmy też bez umowy sponsorskiej, ale korzystaliśmy z takiego wsparcia, nam udostępniali lokal w centrum Warszawy raz w miesiącu – [bank]. Tam jakieś granty chyba też były... ale to niewielkie...⁷⁹.”

„To znaczy, no wysyłamy po prostu monity, pisma z prośbą o wsparcie...⁸⁰.”

Jednakże niektóre z badanych NGOśów miały świadomość natury działań sponsorskich i potrzebę profesjonalizacji tego elementu swojej aktywności. Dotyczyło to w badaniu wyłącznie tych organizacji, które miały duże doświadczenie, tradycję, duży zasięg działalności i korzystały ze statusu OPP. To te elementy wymuszają profesjonalizację działalności, także *fundraisingowej*, jako że od pewnej skali bazowanie na znajomych, krewnych i nieformalnych układach towarzyskich przestaje być efektywne. Ilustrują to poniższe wypowiedzi:

⁷⁶ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, dogoterapia.

⁷⁷ Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

⁷⁸ Miejscowość mała zamożna, OPP, zasięg lokalny, edukacja.

⁷⁹ Warszawa, OPP, zasięg międzynarodowy, ekologia i edukacja.

⁸⁰ Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

„I szukamy sponsorów, i najróżniejsze firmy się do nas same zgłaszają. [...] Teraz jest dużo firm, którym zależy na takim społecznym zaangażowaniu, bo to podnosi prestiż, poprawia wizerunek, więc jakby dla nich jest dobrze się angażować. No my jesteśmy stosunkowo dobrze znaną organizacją, toteż dużo osób do nas dzwoni, czy możliwe byłoby nawiązanie współpracy. My czasem tą współpracę podejmujemy, czasem nie. No to zależy od tego, czego dana firma oczekuje. [...] To też bardzo ciężko jest generalizować [czego sponsor oczekuje], tak? Na pewno jest tak, że to zaangażowanie firm idzie w takim kierunku różnorodności, że nie tylko chcą dawać pieniądze, ale chcą, żeby powstał wolontariat pracowniczy, żeby pracownicy też mogli się zaangażować w działania, żeby oni mogli zrobić coś więcej, nie tylko dać pieniądze. Albo zrobić jakąś akcję wewnątrz firmy, nie wiem, zbiórkę czegoś. No bardzo różne są te pomysły, ale na pewno jest taka tendencja do tego, żeby to były różne działania, no i nie tylko dawanie pieniędzy. [...] To nie jest do nas pytanie [co sponsorzy z tego mają], natomiast no tak, jak mówię: na pewno korzyści wizerunkowe, prestiżowe, budowanie swojego wizerunku wśród pracowników. No jakby dzięki temu pracownicy są też dużo bardziej związani z firmą i chętniej tam pracują, jeżeli jest to firma zaangażowana społecznie”⁸¹.

„Myślę, że to jest kwestia przemyślanej strategii, że potrzebujemy poniekąd specjalisty, który to rozpisze na pewne kroki. Bo fajnie, że mamy sponsora na jakąś akcję, ale szkoda, że po tej akcji się kończy nasza współpraca. Więc tutaj jest właśnie... nie tyle problem komunikacji, tylko takiej strategii... marketingowej, tu jest brak kadrowy, tego fundraisera, jakkolwiek go nazwiemy, czy marketingowca, który będzie potrafił określić te cele i je zrealizować przy użyciu narzędzi, jakie mamy”⁸².

Skuteczność w pozyskiwaniu prywatnego finansowania dla swoich przedsięwzięć nie jest tylko kwestią zaangażowania czy profesjonalnych umiejętności. Także inne uwarunkowania, których zmiana dla niektórych NGO jest poza zasięgiem, mogą wpływać na nieefektywność tych poczynań. Mam tu na myśli delikatne kwestie mentalnościowe, ograniczenia infrastrukturalne, stereotypy czy niespełniane oczekiwania, a więc szereg imponderabiliów, które umniejszają szanse NGO na pozyskanie prywatnych środków.

⁸¹ Miejscowość mała średniozamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna i wyrównywanie szans.

⁸² Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, sport i edukacja.

„Na przykład są [elitarne kluby] w Polsce, albo grupa [zamożnych kobiet zorganizowanych w prestiżowe stowarzyszenie]; tutaj ktoś nam polecił, koleżanka właśnie tam koleżanki żony wujka, no my zrobiliśmy [próbę uzyskania finansowania] i okazało się, że sobie radzimy, i oni nie widzą powodu, żeby w ogóle nas wspierać⁸³.

„Nie są ludzie tak chętni. Bije w nas historia lokalu. Powiem panu szczerze, że była taka sytuacja, że nasz piękny kolarz [...] z uwagi na to, że to tor kolarski jeszcze wtedy nie był w Pruszkowie, to był jeszcze wtedy jeden z najnowocześniejszych, gdzieś tam przeczytał, zainteresował [się], umówił się na spotkanie, no podjechał i powiedział, że jeżeli my jesteśmy w takim miejscu, to szkoda jego pieniędzy. A byśmy mieli stałego sponsora...⁸⁴.

„Nie udało nam się do tej pory pozyskać sponsorów, próbowaliśmy to robić kilka razy. Udaje się zdobywać patronów medialnych, tak. Natomiast sponsorów na takie niszowe działania to właściwie... [...] Kilka razy wydawało się, że jest jakaś droga, na początku działania i się okazywało, że... te firmy nie są zainteresowane takimi działaniami, to jest dla nich za mała ilość odbiorców. Jeśli na spektakl przychodzi 50 osób, i my to zagramy nawet 10 razy, to co to jest te 500 osób?⁸⁵.

„Też jeśli chodzi o pozyskiwanie sponsorów, wyobrażaliśmy sobie, że jak na przykład wydajemy informator, który jest skierowany do rodziców małych [chorych dzieci], który jest rozdawany w szpitalach położniczych, to znajdziemy sobie jakąś firmę, która się zareklamuje na ostatniej stronie okładki, bo to jest bardzo ładnie, kolorowo wydane... i oni nas tam dofinansują, żebyśmy chociaż mieli do wysyłki... bo my to bezpłatnie tam wysyłamy, to kosztuje ogromne pieniądze. No to po iluś odmowach wreszcie usłyszeliśmy od jednej z tych miłych pań sekretarek, z firm, które zajmują się jedzeniem dla dzieci, ogólnie, że firmy na przykład produkujące jedzenie dla dzieci nie chcą, żeby ich markę utożsamiać z [chorymi dziećmi]. No. I mieliśmy przykład taki, że... no byliśmy w szoku pełnym, i jedna z firm przysłała nam kilka tysięcy złotych z prośbą, żeby nie pisać o tym, że oni nas wsparli, ani ich logo nigdzie nie umieszczać. Żebyśmy sobie wzięli na to, co my tam robimy, ale żeby ich logo nie umieszczać. Więc to tak jest, to nie był jednorazowy przypadek, mamy tego świadomość, że w innych krajach, w Ameryce też, no są produkty dla dzieci i są reklamowane przez dzieci niepełnosprawne różne. [...] Więc jakby ta niepełnosprawność jest widoczna i wiele produktów,

⁸³ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

⁸⁴ Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg lokalny, pomoc niepełnosprawnym.

⁸⁵ Warszawa, zasięg lokalny, kultura.

zabawek jest reklamowanych tak, że one się dla tych grup niepełnosprawnych nadają. U nas to nie przechodzi”⁸⁶.

Problemy z pozyskaniem prywatnego wsparcia mogą mieć także znacznie bardziej prozaiczną naturę związaną z kryzysem finansowym, brakiem wolnych środków na rynku, ograniczaniem przez firmy budżetów na tego typu działalność związane z rygiorem cięcia wszelkich „dodatkowych” obciążeń:

„Ja w październiku robiłam dużą imprezę jako pracownik kultury. To była dwudziesta edycja festiwalu [...]. I proszę mi wierzyć, w tej chwili – być może ja nie mam takich umiejętności, nie wiem – wysłałam do dużej ilości firm prośbę o wsparcie finansowe, bo nie dostaliśmy pieniędzy na tą imprezę ani z ministerstwa, ani z urzędu marszałkowskiego, ani z urzędu miasta stołecznego Warszawa. Robiłam wystąpienia do [banku], robiłam wystąpienie do [firmy kosmetycznej], no w każdym razie do mnóstwa firm, które działają tutaj na terenie dzielnicy i niestety, żadnej reakcji. Więc niestety wszyscy zaciskają pasa i kiepsko jest ze sponsoringiem, mimo że na festiwalu występował Zakopower i jest to grupa niezwykle znana i nośna, to mimo wszystko musieliśmy radzić sobie sami i coraz trudniej jest z takimi działaniami”⁸⁷.

Także samo postrzeganie *fundraisingu* przez pracowników organizacji może być przyczyną, dla której zabiegi o tę formę finansowania podejmowane są niechętnie lub wcale. Ten sposób myślenia dobrze ilustrują poniższe wypowiedzi:

„Dużo osób w naszym stowarzyszeniu nie umie żebrać, ja też nie umiem żebrać, to jest zawsze upokarzające, gdzieś tam chodzić i prosić o pieniądze, my tego nie umiemy dobrze robić, nie mamy fundraiserów jakichś specjalnych”⁸⁸.

„My przez wiele lat broniliśmy się przed tym, dlatego, że wydawało nam się, że to jest niemożliwe. Wydawało nam się, że nikt nam za darmo, tylko dlatego, że robimy coś takiego, nie da czegoś, że to jest niemożliwe. [...] Tak więc trwaliśmy w tym przez kilka dobrych lat. Teraz sobie myślimy, że niepotrzebnie, bo można było dużo wcześniej występować śmiało, odważnie, o różne, czasem nawet drobne rzeczy, które dla nas są bardzo ważne”⁸⁹.

⁸⁶ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

⁸⁷ Warszawa, zasięg lokalny, kultura.

⁸⁸ Warszawa, zasięg ogólnopolski, pomoc zwierzętom.

⁸⁹ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, dogoterapia.

Do zagadnienia sponsoringu wrócę w drugiej części książki i postaram się nakreślić możliwości profesjonalizacji tej części aktywności komunikacyjnej. Firmy bowiem, które mogą potencjalnie być sponsorami NGOów, kierują się w tym przypadku konkretną logiką świadczeń wzajemnych, w pewien sposób ekwiwalentnych, a poznanie i zrozumienie tej logiki z pewnością okaże się pomocne w takim formatowaniu skierowanej do niej oferty, by miała ona szansę stać się skuteczna i odebrana została jako profesjonalna.

GDZIE JEST STRATEGIA?

Ostatni podrozdział chciałabym poświęcić na namysł nad planowaniem strategicznym opisywanych przez Respondentów działań. Interesuje mnie bowiem, jak zapowiadałam na wstępie, strategiczny walor komunikacji NGOów. Tymczasem **prawie żadna z badanych organizacji nie odniosła się ani *explicite*, ani nawet *implicite* do jakichś założeń strategicznych przyświecających jej poczynaniom komunikacyjnym**. Choć z pewnością nieprawdziwe byłoby zastosowanie wielkiego kwantyfikatora i orzeczenie, iż wszystkie organizacje pozarządowe nie komunikują się strategicznie, to jednak realna jest ostrożna diagnoza, że strategiczne myślenie o komunikacji jest wśród nich nieczęste i jeśli już się zdarza, dotyczy zamożnych, profesjonalizowanych, ogólnopolskich organizacji z dużym doświadczeniem.

W przeprowadzonych wywiadach nawet bardzo aktywne komunikacyjnie organizacje, proszone o opis swoich działań z tego zakresu, posługiwały się metodą wymienienia różnych technik komunikacji w przypadkowej kolejności (jak się Respondentowi przypomniało, jakie skojarzenia podsunął badacz itd.). Także w opisach decyzji o podjęciu jakichś działań częstokroć pobrzmiwała przypadkowość, okazja, wymuszenie okolicznościami, kopiowanie wzorów, działanie *ad hoc*. Naprawdę sporadycznie badane organizacje odnosiły opisy poszczególnych działań komunikacyjnych do jakiegoś długoterminowego planu, nakreślały cele, jakim te działania mają służyć, oceniały stopień ich realizacji czy wskazywały posegmentowane grupy docelowe. Poniższa wypowiedź prezentuje taki właśnie rzadki przykład komunikacji strategicznej:

„Hm, dążymy do tego, żeby wypracować tą... żeby komunikacja taka... żeby wypracować i powiększyć tą grupę odbiorców, którzy współpracują z nami bezpośrednio, to jest najważniejsza grupa, bo mając odbiorców tych działań, te kanały komunikacji, którymi można powiedzieć, ich oskrzydłamy, czy to przez gminę,

czy przez kuratorium, czy skądś – mają służyć do tego, żebyśmy tworzyli tę własną bazę odbiorców, prawda? Osób, które się zetknęły z [organizacją]. Myślę że tak czy inaczej tym kluczem do porażki czy sukcesu jest jakość naszej oferty. Prawda, marketing marketingiem, komunikacja – wiadomo, jeśli nie powiemy o sobie, nikt się nie dowie, że jakieś fajne rzeczy robimy, natomiast kluczem jest to, żebyśmy mieli do zaproponowania coś, co jest rzeczywiście ciekawe i atrakcyjne dla odbiorcy⁹⁰.

Gros Badanych wymieniało (niekiedy naprawdę bardzo rozbudowane i liczne) narzędzia komunikacji, nie odnosząc ich jednak do żadnej systematyki wpisanej w jakiś cel i plan. Rozmówcy, którzy zdobyli się na pogłębioną, gorzką autorefleksję, czasem deklarowali wprost odczucie braku strategii komunikacyjnej, która formatowałaby ich działania:

„I przez to nasza działalność jest dosyć przypadkowa, a przy okazji bardzo uznaniowa, która nas w jakiś sposób satysfakcjonuje w sensie takim społecznym, nie własnym. [...] Natomiast stąd mówię: nie ma to takiego ani planu, ani harmonogramu, ani zasięgu. Jak się pojawi, to działamy. Jak się nie pojawi, to nic nie robimy⁹¹.”

„No myślę, że na razie [największą barierą w komunikacji jest] brak takiej... wizji i idei, nie? Bo może wystąpienie w radiu czy telewizji nie wiąże się z finansami, nie? Tylko mieć człowieka, który by potrafił to zrobić i to zrobić... Myślę że... na razie tego zaplecza osobowego brak⁹².”

W drugiej części książki postaram się zaprezentować, jak mogłoby wyglądać strategiczne planowanie komunikacji w organizacjach pozarządowych, jakie przygotowania trzeba poczynić, by nie zepsuć jego delikatnej materii, oraz jak sprawdzić, czy się udało.

⁹⁰ Warszawa, OPP, zasięg ogólnopolski, sport i edukacja.

⁹¹ Miejscowość średnia niezamożna, zasięg lokalny, aktywizacja obywatelska.

⁹² Miejscowość średnia niezamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna.

CZEŚĆ 2

KOMUNIKACJA STRATEGICZNA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

ZAKREŚLANIE POLA DZIEDZINY

CZYM PR NIE JEST?

Zanim przejdę do konkretów i praktyki, chciałabym najpierw zakreslić pole, w obrębie którego zamierzam się poruszać. Jak bowiem wskazuje Teresa Świąćkowska, niezwykle krytycznie nastawiona do PRu *en bloc*, w obecnej postaci niesie on zagrożenie zawłaszczeniem sfery publicznej przez relacje rynkowe i ekonomizowaniem dyskursu publicznego, w tym – kulturowego¹. Ten sposób postrzegania Public Relations stanowi w mojej opinii konsekwencję poszerzenia zakresu znaczeniowego PRu w potocznej świadomości, którego konsekwencją jest milcząco zakładany prymat logiki rynkowej i konkurencyjnej. Nie muszę dodawać, że organizacje pozarządowe w swoim działaniu nie są zobligowane, a nawet nie powinny jej ulegać.

To niekorzystne poszerzenie definicji PR przebiegło w dwóch kierunkach. Pierwszy zbliżał Public Relations do promocji, reklamy i marketingu. W jego obrębie traktowano PR jako jedną z form doraźnej promocji czy jedno z narzędzi *marketing-mix*, obliczone najczęściej na przyniesienie wymiernych skutków sprzedażowych. Takie myślenie prowadziło do tego, że w strukturze firm komórkę PR sytuowano w obrębie działu marketingu, warsztat pracy opierano na hałaśliwych narzędziach natury *stricte* propagandowo-promocyjnej, a ewaluację sprowadzano do mierzenia efektów technikami wyłącznie ilościowymi (takimi jak liczba publikacji w mediach, czy wprost – wzrost sprzedaży produktu). Upowszechnianie się takiego sposobu pojmowania PR oddziaływało także na sferę edukacji, owocując zniekształceniem definicji tej dziedziny przekazywanej

¹ T. Świąćkowska, op. cit. s. 269.

przyszłym jej adeptom. Popularne stało się wówczas słowo-klucz: „wizerunek”, traktowany jako cel sam w sobie, jako właściwy przedmiot zabiegów PR-owych. Tymczasem to nieporozumienie – **sam wizerunek nie jest w PR celem i w ogóle lepiej zamiast o wizerunku, myśleć w kategoriach reputacji.** To wbrew pozorom nie to samo.

Drugim kierunkiem niepożądanego poszerzania definicji PR (kto wie, czy nie groźniejszym) jest włączanie w jej obręb różnego rodzaju praktyk nieetycznych, np. w polityce czy w biznesie. PRem nazywa się więc emitowanie zmanipulowanych przekazów, gry zakulisowe, nieuczciwą konkurencję, korupcję, propagowanie nieprawdy czy hipokryzję. Działania nastawione na zniszczenie reputacji konkurencji określa się czasem „czarnym PRem”, co ma usprawiedliwiać nieetyczny sposób postępowania, rzekomo dopuszczalny w tym „podgatunku” PR. Co gorsza jednak, postępowanie jawnie manipulatorskie, naznaczone hipokryzją czy obliczone na uniknięcie odpowiedzialności nazywa się PRem po prostu, jakby to właśnie było naturalnym przedmiotem tej dziedziny. W takim sposobie myślenia PRowiec to spec od manipulacji, sprytny prestidigitator, któremu można powierzyć np. zatuszowanie paskudnych posunięć, gdy te nieoczekiwanie ujrzały światło dzienne: wymyślenie przewrotnego wytłumaczenia, które pomoże uniknąć odpowiedzialności, blokowanie artykułów w mediach, gdy demaskują brudne czyny, a nawet skonstruowanie cynicznych definicji rzeczywistości, które publiczność rzekomo „kupi”.

Oba opisane powyżej kierunki deformowania dziedziny i warsztatu PRowego ujawniły się w badaniu, którego wyniki przywoływałam w poprzedniej części książki. Świadome odrzucenie nieetycznych praktyk wydaje mi się łatwiejsze, niż wyłuskanie z eklektycznego konglomeratu funkcjonującego pod szyldem ‘promocji’ tych elementów, które właściwe są komunikacji PRowej. Warto więc w tym miejscu zastanowić się, czym właściwie PR jest.

CZYM JEST PR?

PR to przede wszystkim **nawiązywanie i podtrzymywanie dobrych, wzajemnie korzystnych relacji z tymi grupami otoczenia, które mogą przyczynić się do sukcesu lub porażki organizacji**². Kilka sformułowań tej definicji wymaga uszczegółowienia. Otóż otoczenie w PR, inaczej niż w marketingu, to nie tylko

² Sformułowanie to opiera się na klasycznej definicji Scotta Cutlipa.

grupa docelowa, czy klienci. Otoczenie w PR definiuje się szeroko. Są to wszystkie możliwe grupy i osoby, w jakiś sposób ważne z punktu widzenia istnienia organizacji i prowadzonej przez nią działalności. W wyróżnionych grupach otoczenia mogą się więc znaleźć także konkurenci, stowarzyszenia branżowe i inne, władze lokalne i centralne, lokalni liderzy opinii, eksperci zajmujący się daną dziedziną, instytucje prawodawcze i kontrolne, partnerzy i kooperanci, sąsiedzi, Kościół, autorytety, kontestatorzy itd. Osobną kategorię stanowią media traktowane raczej jako kanał dotarcia do niektórych z wymienionych grup otoczenia, niż jako odrębna grupa sama w sobie. Mówiąc z kolei o organizacji, ma się na myśli instytucje, firmy, stowarzyszenia, partie polityczne, a nawet pojedyncze osoby, których praca lub pozycja wymaga szczególnej, świadomej dbałości o reputację.

Jak wynika z definicji, **PR ma za zadanie zdefiniowanie otoczenia, wyłonienie najważniejszych grup, nawiązanie z nimi kontaktów i podtrzymywanie ich w taki sposób, by przyniosło to korzyść zarówno organizacji, jak i tym grupom.** Odchodzi się tutaj stanowczo od myślenia typu „0:1”, w którym ktoś musi przegrać, żeby ktoś mógł wygrać (a wygrywa lepszy, sprawniejszy, bardziej cwany lub pozbawiony skrupułów, sprytniejszy). **W efekcie działań PR wygrywać mają wszyscy.** Tylko takie myślenie jest w stanie pomnażać kapitał społeczny rozumiany jako zasób całej społeczności wyrażający się we wzajemnym zaufaniu, spontanicznym współdziałaniu, współodpowiedzialności i naturalnym oczekiwaniu, że partner będzie grał *fair*. W społeczeństwach o wysokim kapitale społecznym, w których poziom wzajemnego zaufania jest duży, nie ma potrzeby zabezpieczania się przed potencjalną nieuczciwością partnera, przez co maleją koszty transakcyjne obrotu gospodarczego, co w konsekwencji powoduje szybszy wzrost i większą efektywność kapitału finansowego³. Niestety, Polska należy raczej do grupy krajów o niskim kapitale społecznym, gdzie największym zaufaniem darzy się najbliższą rodzinę. Zaufanie do „obcych” i zaufanie „w ogóle” jest u nas, zwłaszcza po okresie PRLu i doświadczeniach wczesnego kapitalizmu, raczej niewielkie⁴.

Kolejna rzecz, na którą warto zwrócić uwagę, to długofalowość działań PR. Jakkolwiek w praktyce przyjęło się określenie „kampania PR” przejęte

³ Por. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. Śliwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

⁴ Por. np. P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

z dziedziny reklamy, to jednak PR – poza wyjątkami (jak np. niektóre kampanie społeczne) jest raczej działalnością permanentną. PR, bazując na nawiązywaniu i podtrzymywaniu trwałych kontaktów z ważnymi grupami otoczenia, ukierunkowany jest na głębszą, stabilniejszą, długotrwałą relację, a w Internecie – na budowanie w miarę stabilnych społeczności. Te działania trwają latami i właściwie nigdy się nie kończą. Ich skuteczność może zweryfikować np. nieoczekiwana, trudna bądź kryzysowa sytuacja.

PR A ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Zarówno filozofia PR, jak też techniki czy narzędzia przezeń stosowane, wpisują się doskonale w potrzeby NGOów. Co przemawia za tym, by organizacje pozarządowe sięgnęły po ten typ działań?

Organizacje pozarządowe zagospodarowują obszary, takie jak sfera kultury, zdrowia, opieki społecznej, bezpieczeństwa, wychowania i edukacji, reintegracji społecznej czy ekologii. Zarówno te zagadnienia, jak i sposób podejścia do nich NGOów, zazwyczaj nie wzbudzają kontrowersji, a cele i formy ich realizacji są akceptowane społecznie. Piszę „zazwyczaj”, ponieważ wyjątkiem mogą tu być organizacje zajmujące się problematyką obyczajową (jak np. seksualność osób niepełnosprawnych umysłowo) czy niektórymi zagadnieniami ekologii stojącymi w sprzeczności z doraźnym komfortem życia lokalnej społeczności. Także w wypadku problemów stanowiących przedmiot dyskursu politycznego mogą pojawić się kontrowersje (mam tu na myśli chociażby problem eutanazji czy ruchy emancypacyjne różnych grup mniejszościowych). Jednakże najczęściej tych kontrowersji nie ma. W dużym międzynarodowym badaniu przeprowadzonym przez firmę konsultingową Edelman Worldwide z udziałem 1300 liderów opinii z różnych krajów Europy, USA i Australii okazało się, że organizacje pozarządowe cieszyły się zaufaniem większym niż rządy, biznes i media. W kwestiach związanych ze środowiskiem naturalnym, prawami człowieka czy zdrowiem organizacje pozarządowe wskazywane były jako najbardziej wiarygodne przez ponad połowę respondentów. W Europie 48% badanych wskazało na pierwszym miejscu NGOsy jako te, którym można zaufać, że postąpią właściwie⁵.

⁵ A. Davis, *Public Relations*, przeł. Grzegorz Dąbkowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 243.

Problemem jest natomiast częsty brak odpowiedniego nagłośnienia działań podejmowanych przez organizacje, niewystarczająca edukacja publiczna czy niska świadomość społeczna, wreszcie niedostateczne wykorzystanie przez nie potencjału zaangażowania i integracji, jaki posiada ich aktywność statutowa. **Jest to obszar, w którym potrzeby NGO-sów mogą zostać zrealizowane dzięki profesjonalnym i przemyślanym działaniom PR.** Jak przyznaje Teresa Świąćkowska, „potrzeba reprezentacji w środkach masowego przekazu jest zazwyczaj powodem wprowadzenia PR w instytucjach, które wcześniej tego unikały. Obecność w mediach stała się wyznacznikiem pozycji instytucjonalnej organizacji, jest też ważna ze względu na powodzenie spraw, którymi zajmują się organizacje społeczne. Przede wszystkim media umożliwiają upublicznienie problemu”⁶ – tym bardziej, że obecnie w mediach niektóre z organizacji pozarządowych „nie są reprezentowane wcale, inne rzadko bądź jeśli już są wspomniane, to w niekorzystnym świetle, albo z pominięciem kwestii uważanych przez nie za najważniejsze”⁷. Jakkolwiek w prezentowanej tu przez mnie propozycji *media relations* nie są jedynym ani nawet nie najważniejszym z kanałów strategicznego komunikowania, to jednak warto także o nich pamiętać.

Narzędziami PR można wprowadzić do dyskursu publicznego nowe lub „zaniedbane” tematy, pobudzić opinię publiczną do weryfikacji stereotypowych poglądów, wskazać politykom i ustawodawcom kwestie wymagające rozstrzygnięcia, starać się trwale zmieniać standardy działania instytucji (jak np. w wyniku akcji *Rodzić po ludzku*) czy sposoby wartościowania i definiowania sytuacji, uwrażliwić otoczenie na jakiś problem czy zabiegać o akceptację dla różnych kategorii osób i zachowań (jak niepełnosprawni, kobiety karmiące, wprowadzanie psów-terapeutów do placówek opiekuńczych itd.). Zainicjowane i pielęgnowane relacje mogą przełożyć się także na pobudzenie aktywności i zaangażowania społecznego, na budowanie społeczności wokół swojego tematu, słowem: na uruchamianie potencjału komunikacyjnego, twórczego, lobbingowego itd. w otoczeniu organizacji.

Zadania realizowane przez większość organizacji pozarządowych współgrają z samą istotą działań PR. Te bowiem odnoszą się częstokroć do sfery edukacji i informacji, stawiają sobie za cel zbudowanie u odbiorców świadomości wybranego problemu, uwrażliwienie ich, wyedukowanie i doinformowanie, często w oparciu o pogłębione badania czy wiedzę ekspercką z danej dziedziny. Po drugie, PR to budowanie relacji, co także dobrze wpisuje się w logikę działań organizacji i nie mam

⁶ T. Świąćkowska, op. cit., s. 248.

⁷ Ibidem, s. 258.

tutaj na myśli wyłącznie kooperacji z władzą czy grantodawcami, ale także aktywizowanie społeczności (lokalnych, internetowych) wokół swoich działań. **Organizacja pozarządowa, stosując działania z zakresu PR może skuteczniej popularyzować szczytne idee i gromadzić ich wyznawców, może także upowszechniać informacje na swój temat, prowadząc do wzrostu swojej rozpoznawalności i znajomości w ważnych grupach otoczenia. Organizacja zyskać może wizerunek „lidera tematu” w dyskursie publicznym (choćby lokalnym czy wśród fanów w sieci), co wiąże się z realnym wpływem na to, co się powszechnie na dany temat mówi i myśli. PR jest wreszcie niezwykle przydatny w pozyskaniu możliwych partnerów czy kooperantów, czy nawet w ułatwionym dostępie do środków finansowych.** Usługa PR może polegać np. na znalezieniu dla NGOsu odpowiednich partnerów ze sfery nauki, mediów czy biznesu, którzy udzielą wsparcia prospołecznej inicjatywie, sami zyskując przy tym reputację instytucji społecznie wrażliwych i zaangażowanych. Jak pisałam wyżej: wygrywają wszyscy.

Działania właściwie pojętego PR nie są nastawione na efekciarstwo, nie na spektakularność, która łatwo „wpada w ucho”, nie na wdzieranie się do świadomości poprzez łamanie tabu – to raczej domena reklamy (jak sądzę, organizacjom pozarządowym także nie zależy na tego typu przekazie). **W PR najważniejsza jest wiarygodność, rzetelność i społeczna waga tematu.** Atrakcyjność, nowatorstwo, niebanalny koncept – to atrybuty zdecydowanie drugiego rzędu. Jeżeli już się pojawiają, mają raczej charakter techniczny, niż merytoryczny. Niemal wszystkie NGOsy, jak deklarowali ich liderzy w badaniu, chcą wiarygodnego i rzetelnego upowszechnienia wiedzy o problemie i swoich działaniach służących jego rozwiązaniu, tu więc łączy się potrzeba informacyjna organizacji pozarządowych z polityką komunikacji pozostającą w obszarze działań PR.

Kolejny, nie mniej istotny argument jest natury finansowej. Organizacje pozarządowe rzadko dysponują środkami na kampanię reklamową – pomijając już fakt, że takie kampanie, ze względu na niską wiarygodność i efemeryczny charakter, najczęściej wcale nie są im potrzebne. Ponieważ w PR nie ponosi się wielu kosztów, które trzeba ponieść w reklamie – a więc nie kupuje się usług mediów, nie produkuje kosztownych spotów, nie angażuje znanych postaci (za horrendalne gąże), nie płaci za emisję treści – działania PR dla wielu organizacji mogą okazać się nie tylko zasadne, ale i dostępne. Nie chcę przez to powiedzieć, że PR można robić zupełnie za darmo: nic bardziej błędnego. Jednak wydatki na te działania po pierwsze mogą być niższe, po drugie zaś – bardziej uzasadnione, merytoryczne, nie marnotrawione na ostentację. Łatwiej wytłumaczyć się z nich przed grantodawcami, sponsorami i darczyńcami.

Anthony Davis, zastanawiając się nad przyczynami sukcesów organizacji pozarządowych (a także opierając się na wynikach badań w tym zakresie), wskazuje na następujące czynniki:

- „— umiejętne wykorzystanie siły obrazów, zwłaszcza w telewizji i w Internecie;
- zwracanie się bezpośrednio do konsumentów i odwoływanie się do ich emocji;
- koncentrowanie na przejrzystych celach i wzywanie do działania;
- tworzenie koalicji z firmami, innymi organizacjami pozarządowymi i konsumentami;
- opinia bezinteresownych bojowników o szlachetne cele”⁸.

W proponowanym poniżej sposobie strategicznego planowania działań komunikacyjnych postaram się uwzględnić te wszystkie potencjalne atuty NGO-sów i pokazać, jak można je efektywnie uruchomić.

PR KORPORACYJNY I PRODUKTOWY

PR tradycyjnie dzielimy na korporacyjny i produktowy. Ten pierwszy ma za zadanie **budować reputację organizacji** (firmy, instytucji, urzędu, projektu, a nawet pojedynczej osoby), chociaż oczywiście reputacja nie może stać się wynikiem samych działań PRowych (i nie ludźmy się, że PR „załatwi” nam tutaj jakieś braki czy jawne oszustwa, z czego zresztą doskonale zdawały sobie sprawę badane organizacje). Rola korporacyjnych działań PR może polegać na rozgłaszaniu prawdy o sobie, eksponowaniu etycznych czy prospołecznych zachowań (ale też ich inspirowaniu w środowisku, podpowiadanie potrzeb i dostarczanie narzędzi), nawiązywaniu i podtrzymywaniu pozytywnych relacji z ważnymi grupami otoczenia, dbaniu o coraz większą rozpoznawalność, zaufanie, a także autorytet i pozycję w danej dziedzinie dyskursu publicznego. W czasie kryzysu PRowego, który polega przede wszystkim na gwałtownej i dolegliwej utracie reputacji⁹, działania Public Relations mogą częściowo ochronić organizację przed

⁸ A. Davis, op. cit., s. 244.

⁹ Sytuację kryzysu reputacji Piotr Lignar definiuje jako powstanie i ujawnienie się rozbieżności między deklarowanymi przez organizację wartościami a rzeczywistością. Gdy głosimy coś innego, a po cichu robimy coś innego, zazwyczaj nieetycznego lub nielegalnego, dopuszczamy

skutkami kryzysu, umożliwić po części przynajmniej świadome zarządzanie sytuacją kryzysową i ułatwić wyjście z impasu.

Sfera produktowa z kolei odnosi się – jak wskazuje nazwa – do produktu lub usługi, jaką dana organizacja oferuje. **Nie jest to w żadnym razie reklama, promocja ani komunikacja marketingowa nastawiona na zwiększenie sprzedaży.** Ma raczej za zadanie wskazywanie na istotne etycznie (np. nietestowanie kosmetyków na zwierzętach, niekorzystanie z pracy niewolniczej) czy potwierdzone w badaniu cechy (np. szczególne właściwości technologiczne potwierdzone niezależną opinią naukową czy ekspercką). Często PR produktowy opiera się na działaniach edukacyjnych, które mają na celu nie tyle promocję konkretnej marki, ile wzrost wiedzy (świadomości) odbiorców o danej grupie produktów oraz sposobach korzystania z nich skutecznie i bezpiecznie. Odbiorca może więc skorzystać z tej wiedzy, wcale nie decydując się na jakąś konkretną markę. Słowem: dowiaduje się czegoś uniwersalnego, użytecznego także bez konieczności zakupu promowanego dobra; posiadał wiedzę sprawdzoną, rzetelną i przydatną.

PR „KORPORACYJNY” W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

Jak można przełożyć te kategorie rynkowe na działalność organizacji pozarządowych, a w konsekwencji – jaką politykę komunikacyjną mogą one uprawiać? Sfera korporacyjna wydaje się być i tu, i tam, definiowana podobnie. Jest to sama organizacja funkcjonująca pod określoną nazwą, stosująca określoną identyfikację wizualną (logotyp, kolory firmowe itp.), mająca określone granice (co prawda, w przypadku organizacji pozarządowej nieco słabiej zarysowane, obejmujące np. także wolontariuszy), ciesząca się określoną rozpoznawalnością i określoną reputacją. Komunikaty korporacyjne, jakie organizacja pozarządowa może przekazywać ważnym grupom otoczenia, mogą brzmieć następująco:

- jesteśmy rozpoznawalną, aktywną organizacją pozarządową;
- mamy klarowny pomysł na działalność i doskonale wiemy, czym się zajmować;
- jesteśmy efektywni, mamy pewien dorobek i osiągnięcia w tej dziedzinie;
- jesteśmy kreatywni, dopracowaliśmy się własnych procedur, schematów działania, dobrych praktyk, modelowych sposobów rozwiązywania problemów społecznych, jakimi się zajmujemy;

do rozdźwięku między deklaracjami a rzeczywistością, w którym istnieje już załęczek kryzysu. Rozwinie się on gwałtownie i dolegliwie, gdy ten dysonans ujrzy światło dzienne.

- mamy swój „okręt flagowy”, np. format imprezy (jak WOŚP) czy akcji (np. Pajacyk, Szlachetna Paczka), który wypracowaliśmy sami lub adaptowaliśmy z sukcesem do warunków polskich;
- jesteśmy dobrze zorganizowani, mamy w miarę stałą strukturę wewnętrzną i klarowny podział obowiązków, a przynajmniej wyspecjalizowane funkcje (dzięki czemu współpraca z nami jest profesjonalna, a przekazane pieniądze nie przeciekają nam między palcami);
- jesteśmy wyjątkowo ofiarni, odważni, oddani sprawie, w którą się angażujemy;
- jesteśmy otwarci na współpracę z różnymi partnerami: biznesem, innymi organizacjami, sferą państwowej pomocy społecznej, władzami lokalnymi, instytucjami naukowymi i edukacyjnymi, placówkami kulturalnymi, służbą zdrowia, instytucjami bezpieczeństwa publicznego, kościołami, służbami ratowniczymi, zrzeszeniami i stowarzyszeniami, dysponentami funduszy unijnych, instytucjami nadzoru i kontroli itd.

To oczywiście przykładowe komunikaty; każda organizacja powinna zastanowić się, co chciałaby powiedzieć o sobie ważnym grupom otoczenia – co chciałaby, aby te grupy włączyły do swojej opinii o niej. Te przekazy muszą być wzajemnie niesprzeczne, **jednak akcenty mogą być różnie rozłożone**. Władzom lokalnym możemy chcieć pokazać się przede wszystkim jako profesjonalny partner do wspólnych przedsięwzięć i odpowiedzialny (bezpieczny) zleceniobiorca specyficznych zadań publicznych; instytucjom pomocy społecznej – jako doświadczony ekspert czy jako uzupełnienie ich oferty; potencjalnym sponsorom – jako sprawna, aktywna organizacja, która potrafi rzetelnie zarządzać pieniędzmi, ma doświadczenie i sukcesy, można jej zaufać; innym organizacjom pozarządowym – jako ekspert i lider w obsłudze danego problemu, jako organizator platform porozumienia, jako prekursor różnego typu nowatorskich rozwiązań itd. Nasze myślenie przy doborze komunikatów powinno uwzględniać to, na czym poszczególnej grupie odbiorców zależy, co zrobi na niej wrażenie, co zostanie przez nią zauważone i docenione, wreszcie: czego może oczekiwać od nas i po nas.

PR „PRODUKTOWY” W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

Druga sfera PR – sfera produktowa – jest już nieco mniej oczywista. **Co bowiem jest odpowiednikiem produktu w organizacjach pozarządowych?** Sądzę, że warto rozróżnić tu dwa poziomy.

Na pierwszym z nich znajduje się sam problem, sam temat, jakim się zajmujemy. Gdyby opisać to w języku marketingu, można byłoby rzec, że już na tym poziomie rozstrzyga się, do kogo nasz produkt może być skierowany. Jeśli jest lokalny lub niszowy, jak np. trudne pogranicze etniczne czy wyznaniowe, brak oferty aktywizującej miejscowych seniorów czy trudność nawiązania relacji z dzieckiem przez ojców wychodzących z więzienia – musimy mieć świadomość, że nie stanie się wielkim tematem masowym. Zainteresują się nim ci, których dotyczy bezpośrednio oraz grono zapaleńców. Oczywiście, możemy starać się podnosić w dyskursie publicznym rangę naszego tematu, ale trzeba liczyć się z tym, że i tak nie rozgłosimy go masowo. Podobnie jest z produktami budzącymi wątpliwości natury etycznej, moralnej, religijnej, obyczajowej – te produkty „kupią” osoby bardziej tolerancyjne i empatyczne, zainteresowane osobiście tematem oraz np. takie, które zechcą wyrazić swój bunt poprzez zaangażowanie w ten rodzaj działalności. Opisywany typ produktów reprezentują np. programy reintegracyjne na rzecz byłych więźniów, walka o równouprawnienie mniejszości seksualnych, działania dla dobra ofiar gwałtu (które jakże często postrzegane i piętnowane są jako same sobie winne). Jest też sfera produktów luksusowych, związanych z gustem klas wolnych od przymusu, chociażby ekonomicznego, oraz od imperatywu praktyczności i przydatności¹⁰. W działalności organizacji pozarządowych sferę tę mogą reprezentować takie tematy, jak chociażby reaktywacja zapomnianej obrzędowości religijnej, kulinarnej czy ludowej, odtwarzanie dawnych instrumentów muzycznych i technik muzykowania, propagowanie idei Slow Food.

Po przeciwnej stronie umieścić możemy natomiast produkt masowy, a więc problem, który jest w stanie poruszyć serce właściwie każdego. Można tu wymienić jednym tchem sprawy związane z dziećmi: opieka, dożywianie, edukowanie, leczenie i ratowanie, rehabilitacja niepełnosprawnych itd. Zdecydowanie gorzej „sprzedają” się pomysły odnoszące się do dzieci, które słabo wpasowują się w stereotyp uroczych milusińskich: pensjonariuszy zakładów poprawczych i placówek wychowawczych, młodocianych przestępców czy członków ulicznych gangów, dzieci dotkniętych mutacjami genetycznymi itd. Nieco mniej masowo „sprzedaje” się też produkt związany ze zwierzętami; jakkolwiek znacząca grupa Polaków darzy zwierzęta czułością i sympatią, to wielu innych wciąż traktuje je jak rzecz, nie przyznając im prawa do uczuć czy odczuć. Dostyc masowe

¹⁰ Por. P. Bourdieu, *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzienia*, tłum. P. Biłos, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

zainteresowanie wzbudza też medycyna: leczenie, profilaktyka, ratownictwo, edukacja zdrowotna.

Tyle przykładów. Nie chciałam budować pełnego spektrum, a raczej pokazać, jak już na poziomie problemu, którym się zajmujemy, następuje określenie możliwości działania i zasięgu (spektrum komunikacji), na jaki możemy liczyć. Nie chcę przez to powiedzieć, że wszystkie NGOsy powinny dryfować ku szeroko adresowanym działaniom. W końcu sens tej działalności jest właśnie taki, by „obsługiwać” te tematy, które są w jakiś sposób zaniedbane, zapomniane czy marginalizowane. Jednak dla strategii PR ważne jest, jaką skalę ma szanse przyjąć nasza działalność.

Kolejny poziom, na którym możemy rozpatrywać produkt organizacji pozarządowej, to nasz pomysł na działalność. A więc już nie sam problem, tylko sposoby jego rozwiązywania: na ile jesteśmy w stanie robić to skutecznie, na ile fachowo, nieprzypadkowo, planowo, celowo, sensownie, innowacyjnie? Na ile nasza działalność przynosi efekty, które stale monitorujemy i analizujemy? Na ile rozpoznaliśmy teren naszej działalności i możemy zostać uznani za eksperta w tej dziedzinie? Czy jesteśmy transparentni? W końcu – czy nasza działalność zawiera element efektywności, rozmachu, może widowiskowości, którą da się pokazać (sfilmować, sfotografować – a potem upublicznić na Youtube czy Facebooku)? I tutaj równoważą się wady i zalety masowości oraz niszowości: jeżeli zajmujemy się masowym, popularnym problemem, który angażuje wiele organizacji pozarządowych, zdecydowanie więcej pracy musimy włożyć w „wypromowanie” naszego sposobu działania, naszego pomysłu na rozwiązanie, skali naszej działalności, naszego niebanalnego podejścia i naszej szczególnej kompetencji. Jeśli zaś problem jest lokalny bądź niszowy i nikt inny nim się nie zajmuje, wówczas nasz sposób pracy schodzi na dalszy plan: możemy czerpać zyski reputacyjne z pozycji monopolisty w swojej dziedzinie, zakładając słusznie, że sam problem wystarczająco nas wyróżni.

Jakie komunikaty z dziedziny produktowej może przekazywać otoczeniu organizacja pozarządowa? Podam kilka przykładów:

- zajmujemy się dziedziną, która jest niezwykle ważna, a przy tym niedoceniana i niesłusznie marginalizowana (wówczas nasza praca polega na popularyzacji świadomości i podnoszeniu rangi tematu);
- zajmujemy się dziedziną, która jest ważna dla każdego – nikt nie powinien przejść obok niej obojętnie, a przy tym stwarzamy możliwości aktywnego włączenia się w naszą pracę;
- zajmujemy się dziedziną elitarną, która może dać naszym partnerom / sponsorom poczucie prestiżu i zaświadczyć o ich „wyrębieniu”;

- jesteśmy najlepszymi ekspertami w naszej dziedzinie, posiadamy wiedzę, analizujemy sytuację – a przy tym, dzięki niezbiurokratyzowanej strukturze wiemy, „jak jest naprawdę”;
- opracowaliśmy sposób działania, który może stać się modelowym sposobem rozwiązywania danego problemu lub szerzej – tego typu problemów;
- mamy największe doświadczenie (zakres działalności, skalę działania, rozmach), obracamy poważnymi sumami i obejmujemy naszą aktywnością największe grono beneficjentów, co czyni nas poważnym graczem (odpowiednikiem wielkiego koncernu w biznesie). Nasza organizacja ma zasięg ponadkrajowy.

Podobnie jak komunikaty korporacyjne, także komunikaty produktowe powinniśmy starannie wybrać i zaadresować do poszczególnych grup otoczenia. Jak to zrobić, omawiam w dalszej części książki.

PLANOWANIE STRATEGICZNE

ETAPY PRACY NAD STRATEGIĄ

Jak wskazuje Jerzy Olędzki, „światowe organizacje zawodowe definiują public relations jako zarządzanie poprzez komunikację podstawami i strategicznymi relacjami pomiędzy organizacją a jej wewnętrznymi i zewnętrznymi akcjonariuszami, dla wzajemnych korzyści i większego ładu społecznego (konferencja CONFERP w Brazylii, październik 2004). [...] Identyfikowanie public relations przede wszystkim z funkcją zarządzania komunikacją organizacji z interesariuszami było najczęściej wymienianą funkcją PR w 43 krajach europejskich analizowanych w 2004 r.”¹¹. Mamy tu więc zgoła inną filozofię działania niż ta oparta na chaotycznej ‘promocji’. Strategiczne zarządzanie relacjami z wybranymi partnerami komunikacyjnymi wymaga dogłębnej analizy i długofalowego planu, który byłby skrupulatnie realizowany i ewaluowany. W dziedzinie ekonomii projektowanie strategicznego zarządzania przedstawiane jest jako uporządkowany, przemyślany proces:

„Na proces zarządzania strategicznego składają się następujące etapy:

- analiza strategiczna,
- generowanie wyjściowych wariantów strategii,
- ocena i wybór strategii,
- wdrożenie strategii,
- kontrola i weryfikacja strategii”¹².

¹¹ J. Olędzki, op. cit., s. 17.

¹² G. Głód, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 13.

Dla potrzeb strategicznej komunikacji można te etapy rozpisnąć bardziej czytelnie na konkretne prace, które należy sumiennie i po kolei wykonać:

1. Analiza sytuacji wyjściowej w kategoriach komunikacji (jaką mamy reputację; co o nas wiadomo i komu; co wiadomo o problemach, którymi się zajmujemy; jakie niedopowiedzenia, przesady, uprzedzenia, złe praktyki występują w tym obszarze; jakie są uwarunkowania prawne, finansowe, obyczajowe itd.). Jeśli organizacja może sobie na to pozwolić, warto na tym etapie zlecić badania społeczne, które dostarczą części wiedzy i odpowiedzi na nasze pytania (o badaniach piszę w końcowej części książki);
2. Sprawdzenie zasobu komunikacyjnego organizacji (jakie informacje / narracje o sobie i swoim „produkcie” mamy przygotowane i jak je dystrybuujemy, co zaś trzeba przygotować, opracować, poprawić, uzupełnić, by móc o tym zajmując opowiadać). To niezwykle ważny etap kontroli (wstępnego zasobu) narracji, opowieści, które powinny stać się naszą organizacyjną mitologią.
3. Z tej analizy powinny wypływać wnioski o deficytach komunikacyjnych, a więc tych polach, które należy strategicznie obsłużyć;
4. W kolejnym etapie przyglądamy się otoczeniu – jakie ważne dla nas grupy i osoby w nim występują (np. autorytety z naszej dziedziny, instytucje naukowe i badawcze, inne organizacje, ważne instytucje lokalne, regionalne, ogólnopolskie itd., kontestatorzy, kibice, potencjalni wolontariusze, liderzy opinii, beneficjenci i ich otoczenie, służby kontrolne, stowarzyszenia branżowe, Kościół itd.). Jak wskazuje Sandra Oliver, „najbardziej praktyczny stosowany obecnie sposób planowania strategii public relations polega na opieraniu programów public relations na analizach interesariuszy i grup otoczenia”¹³;
5. Z tak szeroko nakreślonego otoczenia wybieramy grupy docelowe, do których będziemy kierować naszą komunikację;
6. Definiujemy cele naszych działań komunikacyjnych. Powinny one bazować na zdiagnozowanych na wstępie deficytach. Warto wyznaczyć te krótkoterminowe (za rok) i długoterminowe (za np. 5 lat), pamiętając, że głębokie przemiany społeczne przebiegają niezwykle powoli;
7. Na podstawie analizy deficytów i celów przygotowujemy ‘komunikaty’ do grup docelowych, a więc pewne przekazy, informacje, wiadomości itd., z którymi chcielibyśmy do nich dotrzeć. Są to sformułowania robocze, nie publikujemy ich nigdzie, nie mają więc formy sloganów reklamowych; są raczej

¹³ S. Oliver, *Strategia public relations*, przeł. Karolina Lignar, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 21.

kondensatami informacji (narracji, zaproszeń do współdziałania) przeznaczonych do późniejszego komunikowania;

W tym miejscu kończy się etap koncepcyjny planowania strategii komunikacyjnej. Dopiero teraz następuje czas na namysł o narzędziach.

8. Przełożenie komunikatów na konkretne działania (różne formy i narzędzia komunikacji werbalnej i wizualnej uskutecznianej różnymi kanałami, a także przedsięwzięcia, imprezy, akcje) skierowane do każdej z grup docelowych. Wpisanie ich w kalendarz;
9. Szczegółowe zaprojektowanie harmonogramu działań oraz budżetu;
10. Zaplanowanie ewaluacji, która mierzyłaby stopień osiągnięcia celów np. po roku pracy oraz badałaby efektywność poszczególnych, wybranych działań¹⁴.

Jakkolwiek ten plan koncepcyjny wydawać się może wymagający, komunikacja NGO z otoczeniem według proponowanych kroków jest rozwiązaniem korzystnym. Jak bowiem zauważa Jarosław Domański, „zarządzanie reputacją, identyfikacją i wizerunkiem ma zastosowanie również w małych organizacjach i może być postrzegane z perspektywy marketingu i przedsiębiorczości”¹⁵, z zastrzeżeniem wszakże, że nie chodzi nam o sprzedaż czy rywalizację, ale o dobre wykorzystanie posiadanego potencjału oraz skuteczność w prowadzeniu działalności.

MODELE KOMUNIKOWANIA

Kolejnym uwarunkowaniem, z którego już na wstępie należy zdać sobie sprawę, jest **kwestia stylu komunikacji** wraz ze wszystkimi ograniczeniami i perspektywami. Sandra Oliver, omawiając modele komunikacji PR dla różnych typów podmiotów, wskazuje dwa odpowiednie dla NGO. Określa je jako **model informacji publicznej** oraz **model dwustronny symetryczny**¹⁶. Pierwszy z nich opiera się na schemacie komunikacyjnym nadawca → odbiorca, a więc jest to

¹⁴ Schemat ten omawiam dokładnie na zajęciach metodologicznych ze studentami studiów podyplomowych w Akademii Leona Koźmińskiego. Jego podstawy wypracował Piotr Lignar.

¹⁵ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 81.

¹⁶ S. Oliver, op. cit., s. 25.

komunikacja jednokierunkowa nastawiona na upowszechnianie prawdy. Jej założonym celem jest rozpowszechnianie informacji, a w konsekwencji pozyskanie przychylności opinii publicznej dla swoich działań. Model dwustronny symetryczny jest z kolei nastawiony na informację zwrotną i komunikację dwukierunkową, w której nadawca i odbiorca pozostają w równowadze (żaden nie jest dominujący, nie ma przewagi). Chodzi tu więc o relację dążącą do wzajemnego zrozumienia, o wypracowanie zgodności z opinią publiczną (*consensusu*), nie zaś powiadomienie jej czy pedagogizowanie. Tutaj właśnie mamy do czynienia z relacjami w ich pierwotnym, dosłownym znaczeniu.

Idąc za myślą przywoływanej autorki, NGOsy mogą komunikować się na oba sposoby, które nie stanowią dla siebie wzajemnie alternatywy, a raczej się uzupełniają. Warto wszakże obserwować przemiany profesjonalnej komunikacji marketingowej, by na jej przykładzie śledzić szersze trendy i tendencje. A tutaj zauważalna jest postępująca demokratyzacja komunikacji, odchodzenie od wygłaszania *ex cathedra* i przekonywania w kierunku budowania relacji, włączania, interaktywności, stwarzania możliwości współdecydowania, dawania szans podzielenia się itd., a więc w kierunku zwiększenia symetrii ról nadawcy i odbiorcy. Niebagatelną rolę w tym procesie odgrywa Internet: „społeczństwo internetowe upodmiotawia publiczności w iście rewolucyjny sposób. [...] Członkowie publiczności mogą wzajemnie na siebie oddziaływać, a publiczności jako zbiorowość mogą oddziaływać na dowolnie wybrane organizacje i inne publiczności”¹⁷.

Dlatego w poprzedniej części koncept komunikacyjny, który umownie nazwałam ‘promocją’, określiłam m.in. jako przestarzały; nie odpowiada on dzisiejszym tendencjom w komunikacji ani oczekiwaniom odbiorców, którzy przyzwyczaili się do współdecydowania, do bycia zapraszonym do współkształtowania ofert, słowem: do prawa głosu. Zagorzałym orędownikiem **kształtowania komunikacji PRowej z poszanowaniem zasady symetrii** jest James E. Grunig, który wysuwa argumenty bardzo pragmatycznej natury. Zdaniem tego badacza tradycyjny paradygmat PR ukazuje je jako „komunikowanie, rozgłos, nadając mu funkcję informacyjną oraz funkcję kontaktu z mediami”¹⁸. Kładzie się tutaj nacisk na komunikowanie asymetryczne i perswazję, wykorzystuje doniesienia medialne, przypisuje

¹⁷ J.E. Grunig, Instytucjonalizacja, zarządzanie strategiczne i media elektroniczne: czy badania naukowe kształtują przyszłość public relations, tłum. Łukasz Przybysz [w:] Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwu, wybór i red. Jerzy Olędzki, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2011, s. 29.

¹⁸ Ibidem, s. 27.

funkcję zbliżoną do marketingu, w istocie osiągając... złudzenie kontroli nad tym, jakie przekonania kształtują się u publiczności. Owo złudzenie opiera się na nieprawdziwym założeniu, iż „komunikat zmienia reprezentacje poznawcze w umysłach publiczności – reprezentacje najczęściej określane mianem wizerunku, reputacji, marki, wrażenia, postrzegania lub terminami pokrewnymi”¹⁹. W ten sposób powstaje (i ma realne skutki) złudzenie możliwości zarządzania tymi reprezentacjami, czyli przekonaniami i opiniami ludzi na temat organizacji.

Temu tradycyjnemu sposobowi uprawiania PR i całej formacji stojących za nim życzeniowych przekonań przeciwstawia autor paradygmat komunikacji symetrycznej, argumentując za nią następująco: „Nasze badania pokazują także, że programy symetrycznej komunikacji są o wiele skuteczniejsze od komunikacji asymetrycznej, jeśli chodzi o budowanie relacji pomiędzy organizacją a publicznością [...] – dalej podając w wątpliwość założenia perswazji, leżące u podstaw złudzenia kontroli. Wreszcie badania wskazują, że reputacja, wizerunek, marka i inne typy reprezentacji kognitywnych są tym, co członkowie różnych publiczności sądzą i sobie przekazują, a nie tym, co mogą stworzyć lub nadzorować organizacje [...]. Co więcej, nasze badania dowodzą, że te reprezentacje poznawcze odzwierciedlają decyzje oraz zachowania organizacji, stopień aktywnej komunikacji z publicznościami i jakość zarządzania relacjami pomiędzy organizacją a publicznością [...]. Dlatego jedynym sposobem, w jaki menedżerowie public relations mogą »zarządzać« reprezentacją poznawczą, jest uczestnictwo w zarządzaniu zachowaniem organizacji i komunikacją z publicznościami w celu utrzymania z nimi relacji”²⁰.

Kontynuując ten wątek, warto uświadomić sobie poręczny podział na **dwa komunikacyjne światy (dwie fazy czy nawet epoki) – świat 1.0 i świat 2.0**. Eryk Mistewicz tak charakteryzuje dzielące je, fundamentalne różnice: „O ile wcześniej pojawianiu się kolejnych środków masowej komunikacji towarzyszyło rzeczywiste zwiększanie się ich skali oddziaływania, ale zachowywano zasadę podstawową, tak teraz Internet wywraca zasadę główną: że ktoś mówi, a ktoś inny słucha. Ktoś ma pieniądze, koneksje i koncesje – i ten mówi innym, jak należy żyć, co warto czytać, czego warto słuchać, co kupować, jak głosować. To wszystko już przeszłość. Dziś na kogo innego się fokusujemy, zwracamy uwagę. Kogo innego słuchamy. Kto inny jest władny przekonać nas do takiego czy innego zachowania, zakupu, oddania głosu. Stary świat odchodzi do przeszłości. Do przeszłości

¹⁹ Ibidem, s. 27.

²⁰ Ibidem, s. 29.

odchodzi zasada, że ktoś mówi, aby ktoś słuchał (czytał, oglądał). W nowym świecie każdy może mówić i słuchać, a relacje z układu pionowego, hierarchicznego przechodzą w układ poziomy: słuchamy ludzi takich jak my, do nich też mówimy. Ten, kto chciałby narzucić nam swoje zdanie – natychmiast poniesie porażkę. Głośniejszym wrzaskiem, krzykiem, wielkimi planszami billboardowymi, choćby i zasłaniającymi największe budynki w mieście, mnożonymi przekazami, atakującymi zewsząd, ludzie reklamy nie są już w stanie wiele zdziałać²¹.

Tak rozumiane modyfikacje w samych fundamentach komunikacji stwarzają organizacjom pozarządowym szansę, jakiej nie miały one w świecie 1.0 – szansę na budowanie wokół siebie zaangażowanej społeczności, włączenie się w obieg idei, inicjowanie i generowanie komunikacji w sposób zupełnie bezpłatny. Także na pozyskiwanie informacji zwrotnej, ocen, porad, wskazówek, porównań, odpowiedzi itd. To również szansa na bycie w ruchu jeśli chodzi o własne poglądy czy metody; na ich ciągłą weryfikację i aktualizację.

Parametry nowego modelu komunikacji zmieniają całą formację komunikacyjną, a nawet intelektualną odbiorców²². Wraz z nią dezaktualizuje się przekonanie o istnieniu w miarę stałej opinii publicznej, na którą można wpływać, wyrabiać jej poglądy, kształtować postawy, które – raz wygenerowane – będą posiadały walor względnej trwałości. Jeśli zgodzimy się przyjąć perspektywę przywoływanych powyżej badaczy, tym samym cele, jakie możemy postawić przed komunikacją strategiczną NGO-sów, staną się skromniejsze, ale za to może bardziej realne i lepiej dopasowane do współczesnego „klimatu komunikacyjnego”.

Propozycje konceptualizacji i działań, które przedstawiam poniżej, starają się uwzględnić opisane tutaj przemiany. Rozsądne jednak wydaje mi się założenie, że żyjemy w tej chwili równolegle w obu światach – świecie 1.0 i 2.0 – bądź też w dosyć rozległej strefie granicznej między nimi. Jak pokazują badania organizacji pozarządowych, tradycyjna komunikacja jest wciąż znaczącym elementem budowania relacji i reputacji, i prawdopodobnie przez jakiś czas jeszcze tak pozostanie. Dlatego **propozycje, które rozwijam w dalszej części książki, odnoszą się do operowania strategicznego z uwzględnieniem obu paradygmatów komunikacyjnych – modelu informacji publicznej oraz modelu dwustronnego symetrycznego – w obu komunikacyjnych światach.**

²¹ E. Mistewicz, *Witamy w Nowych Mediach*, „Nowe media” nr 3, 2013, s. 5.

²² Te przekształcenia władz poznawczych Giovanni Sartori ujął jako przejście od *homo sapiens* do *homo videns* (G. Sartori, *Homo videns. Telewizja i postmyślenie*, przeł. Jerzy Uszyński, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007).

ORGANIZACJA I JEJ REPUTACJA

CO MUSIMY WIEDZIEĆ?

Niezależnie, czy zaczynamy działalność komunikacyjną, czy też była ona dotychczas prowadzona *ad hoc* – pierwszą rzeczą, jaką należy poddać refleksji, jest aktualna sytuacja organizacji, oczywiście w tych jej aspektach, które łączą się z sytuacją komunikacyjną. Warto odpowiedzieć sobie wówczas na kilka podstawowych pytań.

- Kim jesteśmy?
- Po co jesteśmy?
- Co chcemy osiągnąć?
- Co nas wyróżnia, co świadczy o naszej unikalności i odrębności?
- Czy odpowiedzi na powyższe pytania są dla nas wszystkich oczywiste, czy może nigdy nie postawiliśmy ich sobie, a w efekcie mamy różne odczucia i pomysły, zaś ostateczna odpowiedź dopiero musi się ustalić?
- Czy dopracowaliśmy się dokumentów wewnętrznych zawierających odpowiedzi na te pytania, czy spisaliśmy naszą filozofię, naszą misję i wizję przyszłości, nasze opowieści i organizacyjną mitologię? Czy materiał ten, jeśli istnieje, jest znany wszystkim członkom naszej organizacji?
- Wreszcie: w jakim momencie naszego rozwoju znajdujemy się obecnie? Jakie są nasze słabe i mocne strony, jakie stoją przed nami szanse, a jakie zagrożenia (analiza SWOT²³)?

²³ SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) – popularna macierz analityczna podsuwająca sposób porządkowania informacji przydatnych w planowaniu strategicznym. Krzyżują się w niej aspekty wewnętrzne (słabe strony, mocne strony) i zewnętrzne (szanse, za-

Ta autorefleksja to – podkreślam – niezwykle ważna faza przygotowania strategii PR. Strategia bowiem będzie projektem działań komunikacyjnych; żeby coś skutecznie komunikować, trzeba najpierw samemu uzyskać jasność i pewność co do treści tych przekazów.

Najlepiej jest, gdy taka pogłębiona autorefleksja jest efektem pracy grupowej. Może się bowiem okazać, że już na tym poziomie istnieje niespójność przekonań poszczególnych członków organizacji albo też, że ich cele i zamierzenia są zgoła różne. Może się także zdarzyć, że król jest nagi: że poza kilkoma wytartymi sloganami i bardzo ogólnikowymi hasłami nie potrafimy świadomie, szczerze, interesująco, wiarygodnie i w sposób dopracowany opisać naszej organizacji. Nie wystarczą tu bowiem ogólniki o dobrej woli i dobrym sercu, o zaangażowaniu w imię słusznej sprawy, o społecznej wadze problemu, który podejmujemy. Niestety, w mojej praktyce zawodowej spotykam się często z tego typu postawą: że rzekomo reputacja organizacji pozarządowej definiuje i broni się sama. Stawczo odradzam ten rodzaj poprawiania sobie samopoczucia i uchylania się od trudu wypracowania własnej opowieści. Gdy jej nie ma lub gdy jest ogólnikowa bądź mglista, nasza sytuacja komunikacyjna cierpi na tym niepowetowanie: **otoczenie słabo nas rozpoznaje lub w ogóle nie ma świadomości naszego istnienia, nasz głos w sprawie, na rzecz której działamy, ginie lub jest zagłuszany przez innych, którzy być może nawet czerpią z naszych dokonań, ale sukcesy i autorstwo przypisują sobie.** Nie stajemy się atrakcyjnym partnerem dla potencjalnych kooperantów, wolontariusze nie pukają do naszych drzwi, sponsorzy i darczyńcy omijają nas dużym łukiem, wybierając raczej te organizacje, które są rozpoznawalne, które klarownie i wyraźnie z czymś się kojarzą. Administrator nie obawia się wypowiedzieć nam lokalnie, a w dodatku nikt nie staje w naszej obronie w obliczu eksmisji ect. Słowem: brak ugruntowanej tożsamości niesie za sobą straty w każdej dziedzinie.

REPUTACJA, NIE WIZERUNEK

Dlaczego wolę odwoływać się do reputacji zamiast używać – jakże popularnego i poręcznego – określenia „wizerunek”, które bardzo często pojawia się w kontekście działań PRowych? Otóż różnica jest zasadnicza. **Wizerunek to**

groźenia) z aspektami pozytywnym (mocne strony, szanse) i negatywnymi (słabe strony, zagrożenia) sytuacji danej organizacji.

zewnątrzna, skierowana i adresowana do otoczenia część naszego „ja”. Nie może on zastąpić głęboko uwewnętrznionych wartości, zasad, celów, filozofii czy misji. W moim przekonaniu wizerunek jest pochodną tych sfer i sam w sobie nie podlega jakimś dowolnym, łatwym modyfikacjom, zaś brak zakorzenienia w głębszych podstawach istnienia organizacji może bardzo łatwo obnażyć pustkę, niestabilność i powierzchowny charakter tak pomyślanego wizerunku.

Jak przypomina Sandra Oliver, podstawy dla mierzenia reputacji stworzył magazyn „Fortune” w postaci 8 czynników, z których każdemu przyporządkowane są 10-punktowe skale. Są to:

- „— jakość zarządzania,
- jakość produktów i usług,
- wypłacalność firmy,
- umiejętność pozyskania, rozwijania i utrzymania zdolnych ludzi,
- wykorzystanie aktywów firmy,
- wartość jako długoterminowa inwestycja,
- innowacyjność,
- odpowiedzialność za społeczność i otoczenie”²⁴.

Tak rozumiana reputacja jest funkcją wszystkich wymienionych elementów i ich proporcji. Co istotne, **reputacja leży w samej istocie bycia i działania organizacji**, nie zaś w najbardziej nawet efektownej komunikacji, pokazywaniu się, autopromocji. Innymi słowy, reputacja winna być budowana także poprzez działania komunikacyjne (niech nas poznają, niech się o nas dowiedzą, niech z nami współpracują itd.), ale jej źródło bije znacznie głębiej.

²⁴ S. Oliver, op. cit., s. 85.

WŁASNA, UNIKALNA NARRACJA

SPRAWY WARSZTATOWE

Zbiór treści, o których pisałam w poprzednich podrozdziałach, stanowi zasób koncepcyjny niezbędny w planowaniu działań z zakresu Public Relations. Ten zasób nie powstanie sam, niejako „po drodze”, przy okazji. Jakkolwiek takie elementy, jak np. wypracowany przez organizację, wyjątkowy sposób działania czy słabo zagospodarowana nisza tematyczna, są gotowym elementem wyróżniającym NGO, to jednak zbudowanie na ich podstawie całościowej, spójnej i unikalnej narracji trzeba zaplanować jako dodatkowy wysiłek intelektualny. Najlepiej, jeśli jest to wysiłek zbiorowy, a więc jeśli przy strategii PR pracują w jakimś zakresie wszystkie zainteresowane i decyzyjne osoby. Uzysk z takiej pracy zespołowej jest przynajmniej dwójaki: większy łączny potencjał i wyższa społeczna akceptacja rezultatów wewnątrz organizacji.

ORGANIZACJA SESJI STRATEGICZNEJ²⁵

Narzędziem pracy zespołowej, które można tutaj zastosować, jest sesja strategiczna. Choć uzyskane efekty to rezultat wysiłku umysłowego członków organizacji, jednak w moim przekonaniu zewnętrzny prowadzący, a chętnie także moderatorzy mogą znacznie podnieść wartość wykonanej pracy. Należałoby się więc zastanowić, czy uda się takie 3–4 osoby pozyskać.

²⁵ Jest to metoda pracy wypracowana i stosowana przez agencję LIGNAR PR z Warszawy. Opieram się tutaj na moim doświadczeniu w takich sesjach zdobytych podczas pracy w agencji.

Czym jest i jak wygląda sesja strategiczna w przypadku organizacji pozarządowej? W wersji idealnej wyobrażam ją sobie jako **wspólny wyjazd na 1–1,5 dnia zorganizowany dla kilku – kilkunastu osób najbardziej zaangażowanych w działalność organizacji, choć reprezentujących różne poglądy i stanowiska.** Jeśli wyjazd jest niemożliwy, wystarczy zapewnienie 2–3 mniejszych i 1 większego pomieszczenia na 1–1,5 dnia i zorganizowanie na miejscu pracy „grupy roboczej”.

Zasadą sesji jest koncepcyjna praca w podgrupach i negocjowanie efektów tej pracy na forum ogólnym. Nie mogę sobie wyobrazić, by działaniami tymi nikt nie kierował. Powinna być więc przynajmniej jedna osoba (najchętniej z zewnątrz) obdarzona dużym autorytetem, a przynajmniej posłuchem, która wzięłaby odpowiedzialność za sprawny przebieg całego procesu. Naturalnie najlepiej byłoby, gdyby osoba taka znała się na rzeczy i była w stanie czuć także merytorycznie nad przebiegiem przedsięwzięcia, ale ponieważ łączy się to z kosztami, często pewnie będzie trzeba z tego rozwiązania zrezygnować. Na pewno natomiast trzeba zadbać o to, by sesja została udokumentowana: by zabezpieczyć dorobek podgrup, by nagrywać lub przynajmniej notować dyskusje, by spisywać ewentualne rozstrzygnięcia, pomysły czy uzgodnienia. Powinna się tym zająć osoba sekretarza sesji.

Sesja ma za zadanie wypracowanie w podgrupach i skonfrontowanie na forum najważniejszych elementów zasobu komunikacyjnego organizacji. Uczestnicy powinni zostać podzieleni przez prowadzącego na 3–4 kiluosobowe grupy, które w trakcie całego spotkania będą rozchodzić się do osobnych pomieszczeń, wykonywać w nich swoje zadania, a następnie zbierać się w głównej sali, by zaprezentować własne wyniki i gremialnie nad nimi dyskutować. Prace w podgrupach – jeżeli będzie taka możliwość – także mogliby moderować doświadczeni, zewnętrzni operatorzy. W każdym razie nie powinny im formalnie przewodzić osoby z wewnątrz organizacji, ponieważ wówczas istnieje niebezpieczeństwo narzucenia przez liderów swojego zdania czy swojej interpretacji, przez co praca grupowa straci walor grupowej, a poziom akceptacji efektów raportownie spadnie. Jeśli nie możemy pozyskać zewnętrznych operatorów, musimy zdać się na samorzutne procesy przywódcze, jakie w każdej grupie zajdą, z całym dobrodziejstwem inwentarza...

ZASÓB KOMUNIKACYJNY

Jakie zadania powinny wykonywać grupy? Otóż przede wszystkim powinny one pracować nad wyłonieniem **spójnych i powszechnie akceptowanych punktów**

wyjścia, a więc spraw dotyczących diagnozy sytuacji obecnej i – na razie bardzo ogólnie zarysowanych – **kierunków działań**. Operacjonalizacja tej problematyki może przybrać postać np. takich zadań:

1. Wypisanie grup i osób ważnych w otoczeniu organizacji;
2. Określenie najważniejszych atutów organizacji, które wyróżniają ją na tle innych;
3. Określenie największych słabości organizacji;
4. Określenie wartości i zasad, którymi organizacja kieruje się przede wszystkim;
5. Odpowiedź na pytanie, po co organizacja istnieje (wbrew pozorom, zadanie wcale nie takie oczywiste i naprawdę bardzo przydatne);
6. Określenie perspektyw działalności organizacji z uwzględnieniem przypuszczalnych zmian (prawnych, kulturowych, ekonomicznych, demograficznych...);
7. Skomponowanie krótkiej, ale bardzo gęstej i silnie nacechowanej (nawet przesadzonej w tym względzie) „wizytówki”, a więc skondensowanej autoprezentacji, która zawierałaby same najważniejsze informacje (tu wróżę niezwykle ciekawą dyskusję nad tym, co zostawić, a co wyrzucić, co nas faktycznie wyróżnia, a co nie jest w naszej dziedzinie niczym wyjątkowym) w limitowanym wymiarze (np. 140 znaków albo jeden akapit albo 3 punkty...);
8. Opracowanie dłuższej opowieści o organizacji, znarratywizowanie własnej mitologii (w postaci np. mitu założycielskiego, opowieści o ojcach-założycielach, przezwyciężonych trudnościach itd.);
9. Określenie najważniejszych komunikatów w formie narracji na własny temat, którymi organizacja chciałaby opowiedzieć o sobie, i przypisanie ich wybranym grupom otoczenia;
10. Dostyc precyzyjne określenie efektów docelowych, jakie miałyby przynieść działania PR – a więc gruntowny namysł nad tym, po co w ogóle je podejmujemy i co chcemy dzięki nim uzyskać. Ten punkt ma bardzo istotne znaczenie. Po pierwsze, dobrze przeprowadzony może doprowadzić do konsensusu i lepszego zrozumienia celów kampanii przez wszystkich uczestników. Po drugie, pozwoli zdać sobie sprawę z perspektywy czasowej, w jakiej coś jest możliwe lub niemożliwe do zrobienia. Po trzecie, da szansę wyłonienia realistycznych i sensownych celów, a odrzucenia w dyskusji tych, które są mało realne czy po prostu niepotrzebne.

MODERATOR Z ZEWNĄTRZ

Rola osób z zewnątrz jest w sesji strategicznej nie do przecenienia z wielu względów. Po pierwsze, powinny one pełnić rolę przewodników po dziedzinie, która – co tu kryć – dla wielu uczestników sesji stanowi zazwyczaj swoistą *terra incognita*, inni mają o niej wprawdzie ugruntowane, ale zupełnie błędne pojęcie, jeszcze inni nie potrafią przekuć swoich – prawdziwych nawet – skojarzeń na jakikolwiek uporządkowany tok pracy i myślenia. Tak więc zewnętrzny prowadzący, zorientowany w dziedzinie i doświadczony w moderowaniu pracy grupowej, ma za zadanie pilnować, by sesja nie ześlizgnęła się w stronę jałowej dywagacji o niczym, rozważania niewykonalnych scenariuszy czy na przykład opracowania świetnej strategii... reklamowej. Jeśli czas i fundusze pozwalają, możemy poprosić go o wprowadzenie uczestników w zagadnienie i zarysowanie PRowego sposobu rozumowania. Wówczas prawdopodobieństwo, że podgrupy kompletnie rozminą się z intencją ćwiczeń, wyraźnie się zmniejszy. Nie zwalnia to oczywiście uczestników z przygotowania się do pracy w dziedzinie strategicznej komunikacji, być może dla niektórych z nich nowej i niełatwej.

Nie mniej ważne jest poczucie objęcia opieką przez kogoś, kto zna się na rzeczy; w końcu dziedzina PR rządzi się swoimi prawami i – jakkolwiek jest to wiedza warsztatowa, a nie dziedzina naukowa – dobrze jest pierwsze kroki zrobić pod okiem doświadczonego instruktora. Referowane powyżej badania pokazały wyraźnie diagnozowany przez wielu Rozmówców brak fachowej wiedzy i rozeznania w tej materii. Nie do przecenienia jest funkcja krytycznego obserwatora i recenzenta, którą taki zewnętrzny prowadzący powinien przyjąć – dlatego pisałam, że powinien to być ktoś ceniony, obdarzony autorytetem, kto – mówiąc wprost – może nas konstruktywnie skrytykować.

Być może, zanim organizacja dopracuje się intersubiektywnie podzielanego, realistycznego i dobrze skomponowanego zasobu komunikacyjnego, będzie musiała przejść poważną dyskusję o sobie i o pryncypiach. Być może ta dyskusja będzie trudna, nieprzyjemna i nie obędzie się bez ofiar. Wówczas zdecydowanie lepiej, by odium tej traumy zabrał ze sobą zewnętrzny PRowiec – krytyk i moderator – który wkrótce zniknie z naszego krajobrazu.

POTĘGA DOBREJ NARRACJI

Oczywiście wszystkie wymienione wyżej zadania w jednej sesji strategicznej się nie zmieszczą. Podałam przykładowe propozycje ze świadomością, że trwająca nawet 1,5 dnia praca może zawierać maksymalnie 5–6 zadań. Może więc uda się podzielić ten wysiłek na kilka mniejszych spotkań, zapewniając wszakże możliwość oderwania się uczestników od zadań bieżących i twórczego skupienia tylko na tym?

Ważne są przy tym nie tylko wymierne efekty w postaci rozmyślnie opracowanego zasobu komunikacyjnego, ale także sam sposób dochodzenia do nich, rozważania kolejnych możliwości, selekcja i argumentacja za i przeciw nim – tak w podgrupach, jak i na forum ogólnym. Jest to także doskonale **ćwiczenie umiejętności opowiadania o swojej organizacji**; jakkolwiek wydaje się to banalne, to jednak w praktyce wcale nie jest proste. Opowiedzenie o organizacji ciekawie i krótko, z przemyślaną dramaturgią, na podstawie starannego wyboru wątków i przemyślanego sposobu ich podania – to naprawdę niełatwe zadanie, a bez przygotowania w zasadzie niewykonalne. Tymczasem – jak przekonuje Eryk Mistewicz – to właśnie umiejętność tworzenia dobrych opowieści, przyciągających uwagę narracji staje się coraz bardziej znaczącą przewagą komunikacyjną w świecie przeładowanym informacją²⁶. Zdecydowanie lepiej skupiają one i angażują odbiorców niż bezosobowa, choćby najbardziej rzetelna wiedza podana w punktach czy wykresach.

W sprawach budowania kluczowych treści identyfikujących i integrujących pośpiech jest złym doradcą, nie warto też rezygnować z szansy, jaki daje uruchomienie kreatywnego potencjału grupy. Raz wypracowany, przeanalizowany i uspołniony zasób narracyjny stanie się bowiem kapitałem, na którym ufundowane będą kolejne piętra tej konstrukcji: strategia, taktyka i poszczególne działania.

²⁶ Por. E. Mistewicz, *Marketing narracyjny. Jak budować historie, które sprzedają*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.

OTOCZENIE ORGANIZACJI

OTOCZENIE WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE

Kolejny etap przygotowania podstaw pod budowę strategii działań PR odnosi się do otoczenia organizacji. W PR, inaczej niż w marketingu, kategoria otoczenia obejmuje bardzo wiele grup, niekoniecznie związanych z organizacją bezpośrednim interesem. Są to – przypomnę – grupy (lub osoby, tzw. liderzy opinii), które teraz bądź w przyszłości mogą w jakiś sposób przyczynić się do sukcesu lub porażki organizacji. Kto znajduje się w tak rozumianym otoczeniu? Gdy zastanowimy się, z kim nasza organizacja styka się bezpośrednio lub pośrednio, a także – z kim mogłaby się stykać, często okazuje się, że istnieje szereg grup otoczenia, wobec których nie jest prowadzona żadna długofalowa, świadoma i konsekwentna polityka. **Kto więc należy do PRowego otoczenia organizacji?** Trzeba to rozstrzygnąć indywidualnie, tym niemniej zawsze można wyróżnić pewne stałe kategorie.

W otoczeniu wewnętrznym:

- członkowie organizacji, w tym członkowie-założyciele czy członkowie honorowi, władze organizacji i organy nadzorcze bądź doradcze
- pracownicy
- ich rodziny
- wolontariusze
- ewentualnie – byli członkowie, pracownicy, wolontariusze.

W otoczeniu zewnętrznym:

- beneficjenci i ich najbliżsi
- władze lokalne
- instytucje państwowe i samorządowe, które powołane są do zajmowania się przedmiotem działań organizacji

- grantodawcy, sponsorzy, darczyńcy, mecenasi
- eksperci i autorytety (naukowcy, badacze, specjaliści, czasem też artyści)
- lokalni liderzy opinii (osoby, których głos w danej społeczności lokalnej jest słyszalny i opiniotwórczy)
- sąsiedzi
- inne organizacje o podobnym profilu
- potencjalni partnerzy z dziedziny biznesu, kultury, nauki
- zrzeszenia, izby, stowarzyszenia, towarzystwa branżowe, lokalne czy regionalne, których działalność w jakiś sposób odnosi się do organizacji
- lokalne, formalne i nieformalne, opiniotwórcze i elitarne gremia
- kooperanci, dostawcy różnego typu dóbr i usług
- potencjalni wolontariusze (uczniowie, studenci, osoby dysponujące czasem i chcące się zaangażować)
- fani Internetowi, osoby pragnące się zaangażować jeśli nie w pracę z nami, to może przynajmniej w polecenie i rekomendowanie naszych komunikatów, w rozpowszechnianie naszej idei itd.
- ogólnie pojęta opinia publiczna (np. w kontekście adresowania wpłaty 1% podatku na konto organizacji).

Oczywiście, niektóre w wymienionych grup są dla danej organizacji ważniejsze, inne – mniej ważne. Wśród tych ważniejszych możemy wyróżnić podkategorię interesariuszy²⁷, a więc te grupy, dla których organizacja jest szczególnie istotna, głównie ze względu na władzę, jaką w niej mają, na wkład, jaki wnoszą oraz na ryzyko (finansowe, reputacyjne, ekologiczne, pedagogiczne itd.), jakiemu w związku z tym podlegają.

Osobną grupą, o której warto wspomnieć, są media. Różni teoretycy PR często widzą w mediach samodzielną grupę. Osobiście przychyliam się natomiast do poglądu, by nie traktować mediów jako elementu otoczenia. Media bowiem są w moim przekonaniu raczej kanałem dotarcia do interesujących nas

²⁷ Pojęcie wprowadzone przez Stanford Research Institute w 1963 r., oznaczające osobę bądź podmiot zainteresowany działalnością firmy i ponoszący różnego typu ryzyko związane z jej funkcjonowaniem. W przeciwieństwie do *shareholder* (akcjonariusza) zainteresowanego przede wszystkim zyskiem z działalności spółki, interesariusze to grupa o wiele szersza obejmująca m.in. pracowników, klientów, kredytodawców, dostawców, a w szerszym kontekście społeczeństwo lokalne. Najbardziej znana i lapidarna definicja interesariusza pochodzi od Edwar-da Freemana: *interesariuszem jest każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację lub na którą ta organizacja wywiera wpływ* (R. E. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984).

grup otoczenia, nie zaś grupą samą w sobie. Innymi słowy, interesuje nas skontaktowanie się za pośrednictwem mediów z ważnymi dla nas odbiorcami, a nie kontakt z samymi mediami. Wyjątkiem od tej reguły są dziennikarze, którzy są uznanymi specjalistami i autorytetami w swojej dziedzinie. **Trzeba jednak pamiętać, że do wielu grup otoczenia, zwłaszcza w modelu komunikacji symetrycznej, znacznie lepiej, skuteczniej i naturalniej dotrzemy bez pośrednictwa mediów.**

Definiowanie otoczenia nie jest, oczywiście, celem samym w sobie – służy ustaleniu programu działań, jakie wobec wybranych grup podejmiemy w przyszłości. Zanim to jednak nastąpi, konieczne jest znowu przygotowanie gruntu, a więc refleksja nad tym, **jak wymienione grupy postrzegają organizację.** Warto zadać sobie, w odniesieniu do każdej grupy osobno, następujące pytania.

- Czy ta grupa / osoba nas zna, czy wie o naszym istnieniu?
- Jak nas widzi, co o nas sądzi?
- Skąd czerpie swoje sądy, na jakich źródłach bazuje (może tylko na tym, co ktoś mówi o nas, podczas gdy nasz głos do niej nie dociera)?
- Jaka jest historia naszych wspólnych kontaktów (o ile takowe miały miejsce)?
- I wreszcie: co chcielibyśmy, by o nas myślała i wiedziała (mając świadomość ograniczeń naszego wpływu w tym względzie)?

To ostatnie pytanie rozpoczyna konstruktywny, choć nadal koncepcyjny etap prac nad strategią PR. Na bazie zgromadzonych informacji, a także wcześniejszych rozważań nad reputacją organizacji, można przystąpić do opracowywania pomysłów komunikacyjnych, z jakimi chcielibyśmy dotrzeć do wybranych odbiorców. Najpierw jednak powinniśmy dokonać wyboru tych grup i osób, do których będziemy kierować nasze działania, a więc **grup docelowych.** Jak widać na pierwszy rzut oka, tylko niektóre spośród rozpisanych elementów otoczenia będą interesować nas w tej roli. Inne grupy, które wyróżniliśmy, mogą stać się dla nas pomocnikami, kibicami, autorytetami, o których wsparcie będziemy zabiegać, potencjalnymi wolontariuszami, neutralnymi obserwatorami, czasem kontestatorami naszych działań. Do systematycznej obsługi komunikacyjnej wybieramy więc tylko niektóre, najważniejsze, zaniedbane dotąd, nabierające strategicznego znaczenia itd. grupy, korzystając przy tym z analizy stanu wyjściowego, którą przeprowadziliśmy na wstępie i ze zdiagnozowanych w jej konsekwencji deficytów. Błędem jest bowiem założenie, że nasza komunikacja skierowana będzie „do wszystkich”, „do opinii publicznej”, „do mediów”, albo po prostu do kogoś, kto się na nią natknie. Zarówno w kwestii języka, argumentacji, walorów wizualnych, jak

Otoczenie organizacji

i kanałów dystrybucji, nasze działania komunikacyjne winny mieć każdorazowo konkretnego adresata (typ, profil, grupa docelowa, którą potrafimy scharakteryzować) i do niego być możliwie najlepiej dopasowane.

CELE DZIAŁAŃ KOMUNIKACYJNYCH

CO CHCEMY OSIĄGNĄĆ?

Za nami bardzo istotny dla PRowca etap pracy – analiza sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja. Interesowały nas przy tym przede wszystkim zagadnienia natury komunikacyjnej, a tylko pośrednio – kwestie ekonomiczne czy np. personalne. PR jest bowiem sztuką komunikacji i budowania relacji z ważnymi grupami otoczenia, stąd uwaga nasza skierowana była na te, a nie inne, parametry sytuacji. Teraz, gdy udało nam się przeprowadzić pogłębioną autorefleksję, zdefiniować swoją unikalność (*USP – Unique Selling Proposition*) na tle innych organizacji o podobnym profilu działania, opracować wstępny zasób opowieści o nas, znaleźć w otoczeniu te osoby i grupy, które są lub w przyszłości mogą być dla nas ważne i zastanowić się, jaką (o ile w ogóle jakąkolwiek) opinię (reprezentację kognitywną) posiadają na nasz temat – możemy przejść do **etapu projektowania strategii działań komunikacyjnych**. Plan ten powinien obejmować przynajmniej okres roczny, a najlepiej, gdyby zakładał działalność permanentną. Oczywiście konkretne działania rozpiszemy wówczas na pewien określony czas, np. właśnie na rok. Powinniśmy jednak mieć świadomość, że w PR – inaczej niż w reklamie – efekty nie pojawiają się szybko i nie są spektakularne. Rezultaty działań PR trudno jest także mierzyć, o czym piszę szerzej w końcowej części książki.

Podstawowa rzecz, jaką powinniśmy zaplanować, to cele komunikacji, czyli zadać sobie pytanie, co chcemy osiągnąć, w jakim kierunku zmierzać, co świadomie i konsekwentnie komunikować otoczeniu, jak je włączać w naszą działalność i jak pozyskiwać od niego informację zwrotną. To niezwykle ważny etap pracy. Porządne odrobienie tej lekcji ma dać nam gwarancję spójności, zbieżności i planowości późniejszych działań, które tym celom będą podporządkowane.

Przy tej okazji warto zdać sobie sprawę, że dobrze skomponowane działania różnego typu, ale nakierowane na te same cele, przyniosą być może efekt synergii, a więc pomnożenie wyników ponad prostą sumę składowych. Rezultaty poszczególnych działań będą wzmacniać się wzajemnie. Nie mamy jednak na co liczyć w sytuacji, gdy zaangażujemy się w liczne, ale niespójne działania *ad hoc*: zamiast synergii uzyskamy wówczas wrażenie chaosu czy – jak to określa Sandra Oliver – komunikacyjnej anarchii²⁸.

DOSTRZEC TO, CO ZSEPIZOWANE

Jakie mogą być przykładowe cele działań PR organizacji pozarządowych? Skoro większość z nich zajmuje się rozwiązywaniem jakiegoś problemu społecznego – lokalnego lub bardziej ogólnego – to pierwszym celem, jaki można sobie postawić, jest **budowa w ważnych grupach otoczenia świadomości tego problemu, a więc informacja i edukacja, a w dalszej kolejności – wygenerowanie zaangażowania**. Zgodnie z teorią SEP (*somebody else's problem*)²⁹ przedmiot naszego działania mógł dotychczas wcale nie przedostać się do świadomości społecznej lub przedostać się tylko w ograniczonym, albo pełnym stereotypów i nieporozumień, zakresie. Możemy więc stwierdzić, że wiele osób nie ma w ogóle w swoim języku, a więc i w swoim oglądzie świata, nawet odpowiedniego słowa nazywającego problem, którym się zajmujemy. I tak np. zanim poznamy skrót HPV, możemy w ogóle nie mieć świadomości istnienia takiego wirusa i zagrożenia, jakie stwarza. Podobnie może być z określeniami takimi jak „syndrom pustego gniazda” czy „depresja poporodowa” – również, dopóki nie poznamy tych wyrażen, możemy nie uświadamiać sobie zjawiska nimi nazywanego. Dotyczy to także tabu kulturowych przejawiających się w niepowszechnym zestawieniu powszechnie znanych określeń, np. „seksualność osób niepełnosprawnych intelektualnie”.

Inną przyczyną nieistnienia w świadomości społecznej jakiegoś problemu może być powszechnie wyznawane przekonanie, że tak musi być. Wówczas nie problematyzuje się wcale danej kwestii, nie rozważa ewentualnych zmian, dając

²⁸ S. Oliver, op. cit., s. 21.

²⁹ Por. *Cudze problemy. O ważności tego, co nieważne. Analiza dyskursu publicznego w Polsce*, M. Czyżewski, K. Dunin, A. Piotrowski red., Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

się uspić poczuciu oczywistości i bezrefleksyjnemu przekonaniu, że tak jest świat urządzony. Podam przykłady: dopóki „Gazeta Wyborcza” w latach 90-tych nie zapoczątkowała akcji *Rodzić po ludzku*, mało komu przyszło w Polsce do głowy, że poród nie musi wiązać się koniecznie z izolacją i upokorzeniem. Zanim Polacy nie obejrżeli w telewizji i na billboardach kampanii na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych, raczej nieczęsto zastanawiali się, z czego takie osoby żyją, jak spędzają dni i dlaczego właściwie nie mogłyby wykonywać zgodnej z ich możliwościami pracy zawodowej. I tak dalej – przykłady można by mnożyć.

Kolejną wersją sepizacji problemu jest postrzeganie go właśnie jako *somebody else's problem* – czyjś problem, który mnie nie dotyczy i dlatego nie rozważam go, nie staram się nic robić w kierunku jego rozwiązania, nie angażuję się w dyskusję na jego temat. I tutaj cel, jaki może sobie postawić organizacja pozarządowa, byłby bardzo jasny i klarowny – obok uświadomienia istnienia problemu także rozbudzenie potrzeby zaangażowania, a nawet więcej – pokazanie, jak można się zaangażować, będąc osobą z zewnątrz, a więc odpowiedź, co może zrobić ktoś taki, jak ja, a także podsuniecie konkretnych narzędzi i stworzenie możliwości. Czasem bowiem brak zaangażowania nie wynika tylko z nieświadomości czy niechęci do uczestnictwa, ale także z braku wyobraźni praktycznej, która podsunęłaby pomysł, jak to zrobić. To, co najczęściej przychodzi ludziom w takich okolicznościach do głowy, to wsparcie pieniężne, a przecież jest mnóstwo innych form współdziałania, które można tutaj wykorzystać, przy okazji nawiązując i podtrzymując relacje.

Jako dobrze zakorzeniony w naszym społeczeństwie przykład *somebody else's problem* przychodzi mi na myśl kwestia znęcania się nad dziećmi, przemocy fizycznej i agresji psychicznej w rodzinach. Osoby z mojego pokolenia na pewno kojarzą miłą i melodyjną piosenkę Suzanne Vega *My Name is Luka*, która powoduje zimny dreszcz, gdy wsłuchać się w tekst. Jest to opowieść dziewczynki z sąsiedztwa, która prosi, by nie przejmować się, jeśli dobiegną nas jej krzyki albo płacz w nocy, by zignorować te dziwne odgłosy, nie pytać jej o nic i udawać, że się niczego nie słyszało; najlepiej przyjąć, że na pewno sama zawiniła swoją krnąbrnością. Ten prowokacyjny monolog odzwierciedla, niestety, całkiem serio przyjmowaną zasadę niemieszania się w cudze sprawy rodzinne.

Tak więc pierwszy – i niejako statutowy – cel komunikacji PRowej prowadzonej przez organizacje pozarządowe może mieć, jak pisałam, charakter edukacyjny (wraz z jego poznawczymi, ale też emocjonalnymi aspektami) i zakładać zarówno budowanie świadomości samego problemu, jak też opracowywanie modeli i sposobów zaangażowania odbiorców w ich rozwiązywanie.

KOOPERACJA

Innym celem może być samo **nawiązanie i podtrzymywanie kontaktu** z wybranymi grupami otoczenia – żeby nas poznały, żeby dowiedziały się o naszej działalności, naszych osiągnięciach, naszych planach i na tej podstawie wyrobiły sobie zdanie na nasz temat. Jeśli będą to firmy, być może uda nam się zainteresować je stałą współpracą, która przyniesie im korzyści PRowe – dzięki nam dodadzą do swojego wizerunku element wrażliwości społecznej i zaangażowania *pro publico bono* (wypełniając tym samym postulat CSR³⁰ i wykorzystując przeznaczony na ten cel budżet). Być może zdziwimy się, jak chętnie obok wspomżenia finansowego kooperujące z nami firmy zgodzą się na zaangażowanie swoich pracowników w nasze działania. Jeśli będą to inne NGOsy, być może udałoby się zrobić coś wspólnie, dzieląc nakład pracy i koszty? Przykładem takiego myślenia jest inicjatywa pod nazwą Forum Praskie, które zrzesza organizacje pozarządowe z terenu warszawskiej dzielnicy Praga Północ. Za tym pomysłem stoi przekonanie, że razem można działać więcej, że można np. „spakietować” ofertę albo bezkolizyjnie ustalić zakresy działalności, że można opracować i prowadzić wspólną politykę komunikacyjną, a nawet starać się razem pozyskiwać środki finansowe. Nie tylko taki jednak może być cel nawiązywania kontaktów. Możemy spotkać się także w celu wymiany doświadczeń, wzajemnego szkolenia, barterowej wymiany różnego typu świadczeń. Co ważne z PRowego punktu widzenia, możemy spróbować opracować – jako organizacje z jednego terenu lub jednego typu – **wspólną politykę komunikacyjną**, i to nie tylko w czysto technicznym sensie, ale także wspólną co do zawartości merytorycznej, żeby np. o danym terenie czy o danym problemie mówić jednym głosem, podobnym językiem, wypuklając podobne aspekty. Jeżeli naszą grupą docelową będą studenci, może zdecydują się u nas na wolontariat albo zaangażują w opracowywanie jakiegoś prototypowego, technicznego rozwiązania ułatwiającego życie naszym podopiecznym. I tak dalej.

Tutaj – wyprzedzając nieco tok wywodu – chciałabym wskazać na jedną z podstawowych i bardzo przydatnych technik PRowych, jaką jest kreowanie ekspertów. Nie jest to cel strategiczny sam w sobie, a raczej narzędzie do

³⁰ CSR (Corporate Social Responsibility) – społeczna odpowiedzialność biznesu. Element działalności coraz większej liczby firm, które po części z potrzeby serca, a po części ze względu na presję otoczenia uwzględniają i finansują działania z zakresu ekologii, edukacji, pomocy społecznej, kultury itd.

osiągnięcia celu opisanego powyżej, jednak warto wspomnieć o nim w tym miejscu. Otóż, jak wiadomo, nasz sposób myślenia o świecie bazuje w dużej mierze na wiedzy pozyskanej pośrednio, nie zaś z własnego doświadczenia. W ocenie sytuacji politycznej, praktyk medycznych, przedsięwzięć gospodarczych, zagrożeń ekologicznych, mody, zdrowego stylu życia itp. – słowem: właściwie w każdej dziedzinie, w której staramy się być refleksyjni, odwołujemy się do opisanych przez Anthony’ego Giddensa systemów eksperckich³¹. Strategicznym zadaniem PRowym organizacji pozarządowych może być więc kreowanie spośród własnego grona takich ekspertów, którzy stawaliby się w różnych gremiach autorytetami w sprawach, w jakich się specjalizują. Korzyści z zajmowania pozycji autorytetu są niepomierne i wielorakie, począwszy od poprawienia rozpoznawalności samej organizacji, poprzez ułatwiony dostęp do funduszy, po możliwość częściowego przynajmniej wpływania na to, co się o danej sprawie myśli i mówi. Nie chcę przez to powiedzieć, że beznamiętny komunikat wygłaszany *ex cathedra* ma dziś taki sam walor, jak jeszcze w czasach, gdy Giddens pisał swoją książkę. Z całą pewnością autorytet ekspertów się zmniejszył, ustępując nieco miejsca zbiorowej mądrości potocznej. Wróć do tej kwestii przy okazji opisu technik i narzędzi działania.

Jakie **konkretne cele** możemy postawić naszym działaniom komunikacyjnym? Oto kilka przykładów:

- „Porządkowanie” i utrwalanie reputacji. Bardzo często jest ona słabo przez nas rozpoznawane dziełem przypadku, kształtującym się zupełnie poza naszą kontrolą. Jak wspominałam na podstawie badań Jamesa Gruniga, nigdy nie osiągniemy tutaj pełnej sterowności, jednakże na pewno warto upowszechniać wiedzę o swoim istnieniu i dokonaniach, nie licząc tylko na to, że ktoś samoczynnie będzie nas wspierał i chwalił;
- Dodawanie istotnych elementów do reputacji, a więc komunikacyjny nacisk na coś, z czego jesteśmy dumni, czym chcemy się pochwalić i co nas dobrze (do)określa;
- Edukowanie, budowanie świadomości problematyki, jaką się zajmujemy, dekonstrukcja fałszywych przekonań, prostowanie nieporozumień, obalanie stereotypów, a więc upowszechnianie swojej wiedzy eksperckiej w kręgach grup docelowych;

³¹ Por. A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, tłum. A. Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

- Nawiązywanie kontaktów z ważnymi (jakimi?) grupami otoczenia, wycho-
dzenie z inicjatywą, szukanie form kontaktu i możliwości kooperacji;
- Integrowanie branży, społeczności lokalnej itd. – zarówno formalnie, jak
i towarzysko³²;
- Upowszechnianie standardów, metod, dobrych praktyk (np. poprzez szko-
lenia branżowe, publikacje naukowe i popularnonaukowe, raporty, opraco-
wywanie kodeksów etycznych itd.);
- Inicjowanie akcji np. protestacyjnych, uświadamiających, lobbujących;
- Kreowanie autorytetów spośród własnych liderów oraz zabieganie o to, by
ich głos był słyszalny i ceniony;
- Wpływ na życie społeczne i gospodarcze, co jest bardzo szerokim sformuło-
waniem mieszczącym wszystko to, co organizacje mogą komunikować i co
zależne jest od profilu ich działalności.

Nakreślone powyżej cele kampanii PR nie wyczerpują możliwości w tym zakresie i nie stanowią pełnego spektrum możliwych propozycji. Nie to było bowiem moim zamierzeniem. Chciałam przede wszystkim pokazać, jak myśleć o celach w kontekście PR, jak je wybierać i jak uzasadniać. Konkretne rozstrzygnięcia powinny nastąpić w każdej organizacji indywidualnie, po dokładnej analizie aktualnej sytuacji. Dalej postaram się pokazać, jak przekładać cele na komunikaty i jak kierować je do poszczególnych grup otoczenia. Wchodzimy więc powoli w bardziej techniczną, warsztatową część naszej pracy.

³² Jedna z badanych organizacji tak o tym opowiadała: „Później byliśmy, nasze stowarzyszenie, a właściwie kilku jego członków... było takim pomysłodawcą, żeby zawiązać stowarzyszenie stowarzyszeń, tak zwaną Lokalną Grupę Działania Gminy. Wchodzimy w skład tej organizacji jako stowarzyszenie, natomiast nasi członkowie piastują wysokie funkcje w radzie, w zarządzie tej organizacji. I w zasadzie działalność przebiega dwutorowo. Działając właśnie w tej drugiej organizacji i tutaj. O, bardzo dużo organizacji pozarządowych [wchodzi w skład Grupy]. Ta Lokalna Grupa Działania liczy w tej chwili ponad 50 członków, z wyłączeniem osób fizycznych, i członkowie to są organizacje pozarządowe, gminy i przedsiębiorcy. Więc tutaj są różne branże, różne rodzaje działalności, które splatają się w ramach tej jednej organizacji. No i wypracowują sobie jakiś taki kierunek działania, żeby wszystkich zadowolić. [...] Nasze... nasze miejsce jest takie, że jesteśmy jako stowarzyszenie, jesteśmy członkiem tej Lokalnej Grupy Działania, i tak jak mówię, w zasadzie byliśmy takim... inicjatorem powstania tej organizacji. Natomiast nasi członkowie... Organizacja to ludzie, więc jeśli stowarzyszenie wchodzi w skład innego stowarzyszenia, to wchodzi stowarzyszenie, ale w taki sposób, że stowarzyszenie wybiera swoich przedstawicieli do reprezentowania siebie w tej innej organizacji. Więc jesteśmy w tym stowarzyszeniu drugim i działamy w strukturach... Jeden z naszych członków jest w ogóle przewodniczącym rady, takie no... W zasadzie ma bardzo duży wpływ na kierunek działań tej organizacji” [Miejscowość średnia niezamożna, zasięg lokalny, aktywizacja obywatelska].

KOMUNIKATY DO GRUP DOCELOWYCH

Mając opracowane cele, wybrane grupy docelowe, przygotowane fundamentalne opowieści, a także będąc bogatszym o wiedzę na temat zdiagnozowanych deficytów, możemy postarać się sformułować komunikaty do grup docelowych. Wspominałam o nich przy okazji prezentacji kolejnych etapów pracy nad strategią, natomiast konkretne przykłady podawałam w podrozdziałach omawiających PR korporacyjny i produktowy w organizacjach pozarządowych. Nie będę powtarzać tych informacji, chciałabym tylko mocny nacisk położyć na naturę tych przekazów. Otóż – co podkreślam – w żadnym razie nie są to hasła reklamowe, slogany, ani jakieś efektowne frazy. Co więcej, tych komunikatów nikomu nie pokazujemy, nigdzie nie reproduujemy, nie upubliczniamy. Są to robocze sformułowania zawierające sam kondensat, samą esencję tego przekazu, z którym zamierzamy do danej grupy dotrzeć. Dla nas jest to wskazówka, co przez następny rok będziemy tej grupie przekazywać, jak się pokazywać, na co kłaść nacisk, jakie snuć opowieści, jakiej wiedzy o nas i naszej działalności dostarczać. **Komunikaty są potrzebne tylko nam i służą do dalszych, już praktycznych etapów pracy.** Otóż planując za chwilę narzędzia komunikacji, będziemy te właśnie komunikaty „tłumaczyć” na język naszych działań, przekładać na przekazy werbalne i niewerbalne, które będziemy kierować do grupy docelowej. Posłużmy się przykładem: założmy, że jesteśmy organizacją stawiającą sobie za cel statutowy wsparcie osób bezdomnych w wychodzeniu z bezdomności. Niech jeden z naszych komunikatów brzmi:

„jesteśmy najlepszymi ekspertami w naszej dziedzinie, posiadamy wiedzę, analizujemy sytuację – a przy tym, dzięki niezbiurokratyzowanej strukturze wiemy, jak jest naprawdę”;

I będzie skierowany do kilku grup docelowych:

- OPSy;
- władze samorządowe z naszego terenu;
- inne organizacje pozarządowe o podobnym profilu.

Na jakie działania można przełożyć ten komunikat, by dotarł do wymienionych odbiorców? Tutaj inwencja jest nieograniczona, wymieńmy więc tylko kilka najbardziej oczywistych:

- opracowywanie i publikacja własnych ekspertyz,
- zlecanie badań aspektów społecznych, medycznych, prawnych i infrastrukturalnych;
- upublicznianie ich wyników w formie publikacji wysyłanych do tych odbiorców (lub do pobrania z naszej strony);
- inicjowanie paneli dyskusyjnych z udziałem naszych ekspertów, publikowanie ich w Internecie (np. na Youtube, konferencjach TEDx i na naszej stronie), ewentualnie pozyskanie do współpracy mediów tradycyjnych;
- organizowanie szkoleń dla pracowników socjalnych zawierających nową, pozyskaną i opracowaną przez nas wiedzę;
- organizowanie konferencji prasowych wpisujących się sezonowo (zima) w temat bezdomności i podawanie tam wyników swoich badań i doświadczeń;
- wysyłanie do mediów informacji prasowych wraz z backgrounderami zawierającymi potwierdzone dane statystyczne i inne;
- prowadzenie stałego „nasłuchu” opinii w kwestii bezdomności w postaci monitoringu mediów (tradycyjnych i elektronicznych). Opracowywanie ekspertyz w tym zakresie, upublicznianie ich;
- kreowanie autorytetu lidera jako ważnego komunikatora w tej kwestii;
- opracowanie modelu wychodzenia z bezdomności, zainicjowanie dyskusji nad nim w kręgach profesjonalnych, wdrożenie i upublicznienie efektów;
- obejmowanie patronatem merytorycznym i honorowym różnych inicjatyw związanych z bezdomnością;
- prowadzenie bloga;
- zorganizowanie wystawy fotograficznej, ewentualnie w wyniku konkursu. Mogłaby mieć formę internetową i być dostępna na naszej stronie;
- i tak dalej.

DZIAŁANIA KOMUNIKACYJNE

Dopiero w tym miejscu, po starannym przygotowaniu zaplecza koncepcyjnego, przyszedł moment na wybór technik i narzędzi komunikacji z wybranymi grupami otoczenia. Jak zapowiadałam, nie będę omawiać każdego z nich, ponieważ istnieją na polskim rynku liczne publikacje stanowiące kompendia wiedzy w tej dziedzinie. Dla celów poglądowych warto natomiast zdać sobie sprawę z **arsenału narzędzi**, jakim organizacja potencjalnie dysponuje. Są to przede wszystkim:

- Media Relations;
- Spotkania, kontakty osobiste, także „bywanie” w różnych ważnych gremiach lokalnych, branżowych, kulturalnych itd.
- Działania edukacyjne, popularyzacyjne;
- Imprezy i eventy najróżniejszego typu;
- Organizowanie konkursów (np. plastycznych, fotograficznych, racjonalizatorsko-technicznych) związanych z typem działalności organizacji;
- Wystawy, koncerty, zawody sportowe w jakiś sposób powiązane z profilem działalności;
- Inicjowanie i upublicznianie przedsięwzięć naukowych – dyskusji, paneli eksperckich, publikacji recenzowanych itd.
- Angażowanie celebrytów (bardzo ostrożne) do promocji swojej działalności;
- Sponsoring (jako biorca);
- Wydawnictwa różnego typu;
- Strony WWW organizacji i projektów;
- Internet, media społecznościowe i tematyczne; fora, blogi, Twitter, Instagram, Pinterest, Facebook, LinkedIn itd.
- Identyfikacja graficzna;
- Lobbying;
- Kreowanie wizerunku liderów.

Działania komunikacyjne

Ta lista z pewnością nie wyczerpuje typów możliwych działań. Co więcej, wraz z rozwojem nowych mediów będą pojawiać się kolejne okazje do uprawiania skutecznej i szeroko adresowanej polityki komunikacyjnej w sieci. Poniżej zatrzymam się przy kilku wybranych sferach działania, które wydają mi się niezbędne, w których mam pewne doświadczenie lub które chciałabym skomentować, nakreślając nieco dogłębniej sposoby ich możliwego wykorzystania przez NGOsy.

MEDIA RELATIONS

NIEPOROZUMIENIA

Media są w naszym kraju jednym z dwóch tematów (w dziedzinie PR) obrosłych w skumulowane i nawarstwione nieporozumienia. Pierwszym obszarem przekłamań – o czym wspominałam przy okazji omawiania badań – jest samo postrzeganie PRu: jako manipulacji, działań nieetycznych czy też sfery, w której przyzwoitość jest niejako zawieszona i podporządkowana dyktatowi efektów. Drugim nieporozumieniem jest właśnie traktowanie mediów jako głównego kanału komunikacji PRowej, a w skrajnych przypadkach – jako jedyne go środka przekazu i miernika skuteczności kampanii. Takie myślenie prowadzi do tego, że pod pojęciem komunikacji PRowej rozumiemy tylko kampanię medialną, zaś efekty naszych działań jesteśmy skłonni mierzyć wyłącznie ilością publikacji. **We właściwie pojętych media relations za publikacje się nie płaci** – to redakcja każdorazowo decyduje, czy skorzysta z naszych materiałów, zaproszeń, kontaktów, a także – kiedy zdecyduje się po nie sięgnąć. Działając uczciwie i jawnie, nie możemy w żaden sposób zagwarantować, że jakaś liczba redakcji podejmie (autonomiczne) decyzje akurat w zgodzie z naszymi planami. Dlatego zaczynanie myślenia od mediów: od tego, co umieścimy, w jakich mediach, kiedy i jak się tam dostaniemy – to stawianie pracy koncepcyjnej na głowie i narażanie się na pokusę poza-PRowych sposobów osiągnięcia celów.

NIE TYLKO MEDIA

W kampanii PRowej media są jednym z kanałów komunikacji. **Dotarcie do nich z przekazem nie jest dla organizacji celem samym w sobie, zaś dziennikarze nie stanowią dla niej – w większości przypadków – ostatecznych adresatów komunikatu.** Media trzeba widzieć we właściwym wymiarze i właściwej roli – jako przekazańniki, poprzez które nasz komunikat dociera do wybranych grup docelowych, akurat zbieżnych z profilem czytelnika czy widza danego tytułu. Ażeby ocenić zakres stosowalności mediów w kampanii NGOsu, pozwolę sobie przypomnieć najważniejsze kategorie otoczenia, które wyróżniłam dla organizacji pozarządowej.

W otoczeniu wewnętrznym:

- członkowie organizacji, w tym członkowie-założyciele czy członkowie honorowi
- władze organizacji i organy nadzorcze bądź doradcze
- pracownicy
- ich rodziny
- wolontariusze
- ewentualnie – byli członkowie, pracownicy, wolontariusze.

W otoczeniu zewnętrznym:

- beneficjenci i ich najbliżsi
- władze lokalne
- instytucje państwowe i samorządowe, które powołane są do zajmowania się przedmiotem działań organizacji
- grantodawcy, sponsorzy, darczyńcy, mecenasi
- eksperci i autorytety (naukowcy, badacze, specjaliści, czasem też artyści)
- lokalni liderzy opinii (osoby, których głos w danej społeczności lokalnej jest słyszalny i opiniotwórczy)
- sąsiedzi
- inne organizacje o podobnym profilu
- potencjalni partnerzy z dziedziny biznesu, kultury, nauki
- zrzeszenia, izby, stowarzyszenia, towarzystwa branżowe, lokalne czy regionalne, których działalność w jakiś sposób odnosi się do organizacji
- lokalne, formalne i nieformalne, opiniotwórcze i elitarne gremia
- kooperanci, dostawcy różnego typu dóbr i usług
- potencjalni wolontariusze (uczniowie, studenci, osoby dysponujące czasem i chcące się zaangażować)

- fani Internetowi, osoby pragnące się zaangażować jeśli nie w pracę z nami, to może przynajmniej w polecanie i rekomendowanie naszych komunikatów, w rozpowszechnianie naszej idei itd.
- ogólnie pojęta opinia publiczna (np. w kontekście wpłaty 1% podatku na konto organizacji).

Nawet pobieżna analiza wskazuje, że do większości tych grup najlepiej, najskuteczniej i najwygodniej dotrzeć bez pośrednictwa mediów. Ta uwaga dotyczy na pewno wszystkich grup otoczenia wewnętrznego, ale także częstokroć władz lokalnych, instytucji zajmujących się tym samym problemem, ekspertów, sąsiadów itd. Niezwykle ważna jest tutaj uwaga, że komunikacja zapośredniczona przez media (nie mam na myśli Internetu, tylko tradycyjne media papierowe i elektroniczne) jest komunikacją jednostronną, a przecież z większością wymienionych partnerów chcemy pozostawać w stałym, aktywnym dialogu i w relacji zwrotnej. Jednakże, jak wskazuje Anthony Davis, „nowe media raczej uzupełniają, niż zastępują, media tradycyjne, należy się więc spodziewać, że relacje między public relations a dziennikarstwem będą miały jeszcze przez wiele lat ogromne znaczenie dla działalności PR”³³. Dlatego też zdecydowałam się poświęcić relacjom z mediami nieco miejsca w tej części książki.

WSPÓŁPRACA Z MEDIAMI: MOŻLIWOŚCI I WYZWANIA

Można więc zaryzykować twierdzenie, że tylko ogólnie pojęta opinia publiczna jest tym adresatem, który potrzebuje pośrednictwa ogólnopolskich mediów ze względu na swoją liczebność, rozproszenie geograficzne i duże zróżnicowanie wewnętrzne. Dotyczy to także środowisk lokalnych, gdzie lokalne media mogą być dobrym kanałem przekazywania informacji. Do pozostałych grup możemy docierać innymi sposobami, posiłkując się mediami od czasu do czasu, w uzasadnionych okolicznościach, albo traktując je jako dodatkowe wsparcie dla innych kanałów komunikacji. Co i komu warto więc komunikować za pośrednictwem mediów? Przede wszystkim warto dzięki mediom budować szeroką świadomość problemu, którym organizacja się zajmuje. Można to rozumieć na trzy sposoby: **jako wykreowanie, wprowadzenie do powszechnej świadomości istnienia problemu, jako zmianę fałszywych stereotypów na jego temat oraz jako rozpowszechnienie istniejącej, ale mało znanej wiedzy.** Wykorzystujemy

³³ A. Davis, op. cit., s. 272.

tu media do nagłaśniania wyników badań, które pokazują skalę / charakter / zasięg / skutki danego zjawiska oraz stanowią świadectwo tego, jak znaczącym jest ono (lub wkrótce będzie) problemem społecznym (ekologicznym, zdrowotnym, demograficznym itd.). Tym sposobem organizacje pozarządowe zajmujące się daną problematyką będą miały łatwiejszy dostęp do sponsorów, funduszy unijnych, władz, czy wolontariuszy bez konieczności przekonywania każdego z osobna, że nasz temat nie jest wydumany, że istnieje realnie, a zajmujące się nim instytucje są ważne i potrzebne. Można także starać się wykorzystywać media do nagłaśniania naszych inicjatyw i różnych spektakularnych działań, ażeby wyrobić sobie markę wiodącej, aktywnej organizacji nastawionej na rozwiązywanie pewnego typu problemów. To może zapoczątkować np. pozyskaniem środków finansowych z 1% podatku. Warto jednak pamiętać o równowadze pomiędzy akcjami spektakularnymi, które – zwłaszcza dla mediów elektronicznych – muszą mieć pewną atrakcyjność wizualną i pewną dramaturgię, a codzienną pracą u podstaw, której nie da się tak efektownie pokazać, a która powinna być nagłaśniana w ten sposób, by zainteresowany odbiorca miał przekonanie, że ma do czynienia z organizacją pracowitą i zaangażowaną, która dobrze zagospodaruje jego wpłatę. W tym celu możemy wykorzystywać media do kreowania naszych liderów na autorytety w danej dziedzinie, które wypowiadają się o pracy swojej organizacji jako w pewnym sensie modelowej, ale przy tym posiadają wiedzę i kompetencje do mówienia o samym problemie, nad którym pracują. Kreowanie eksperta w mediach jest, wbrew pozorom, bardzo łatwe: dziennikarze chadzają utartymi ścieżkami i najczęściej, gdy potrzebny jest komentarz ekspercki, po prostu sięgają do notesu i dzwonią do „dyżurnego” specjalisty, zwłaszcza gdy dotychczasowe kontakty z nim były udane i atrakcyjne dla odbiorcy. Oczywiście co jakiś czas dziennikarze próbują „odświeżyć” sposób prezentowania tematu poprzez znalezienie alternatywnego speakera (który ma szansę stać się kolejnym „dyżurnym”), ale dotyczy to raczej silnie eksploatowanych tematów, np. komentowania sytuacji politycznej w kampanii wyborczej. Większość problemów, którymi zajmują się organizacje pozarządowe, nie będzie rozgrzewać medialnej publiczności tak jak wybory; NGO-sowi komentatorzy będą raczej nieczęstymi gośćmi w mediach, zwłaszcza tych szeroko adresowanych, więc przedawkowanie raczej im nie zagraża.

Inną rzeczą jest natomiast umiejętność takiej współpracy z mediami, by nie dać się wtłoczyć w rolę pozornego eksperta, którego jedyną rolą jest uwiarygodnienie tezy dziennikarza. To niestety częste: dziennikarze mają swój pomysł na przedstawienie problemu i swój scenariusz programu, a częstokroć potrzebują

jedynie twarzy, nazwiska lub tytułu naukowego, by nim podeprzeć własny przekaz. Wówczas (w mediach elektronicznych) wycinają z nagranej z nami „setki”³⁴ tylko ten fragment, który im pasuje, albo też w studio dopuszczają nas do głosu na tyle tylko, byśmy nie wyszli poza jakąś wstępną oczywistość i nie zmącili zaplanowanego już (nieznośnie uproszczonego) obrazu. W radiu jest jeszcze prościej – można wyłączyć mikrofon, zapowiedzieć przerwę reklamową czy puścić muzykę. W prasie sprawa jest równie nieskomplikowana: dziennikarz, bazując na naszej wypowiedzi, wybiera z niej tylko to, co mu będzie przydatne, i zgodnie z prawem prasowym tylko ten fragment (dosłowny cytat) obowiązany jest przedstawić nam do autoryzacji. Reasumując, dziennikarz chętnie traktuje swojego gościa jako element potrzebny do wyprodukowania odpowiednio uwiarygodnionego, dynamicznego i urozmaiconego programu lub artykułu. Ma przy tym w ręku narzędzia, które pozwalają mu na kontrolę końcowego efektu, ten zaś musi być zgodny z wieloma wytycznymi: przede wszystkim czasem trwania audycji czy objętością tekstu, po wtóre założoną dynamiką, atrakcyjnością, tempem, poziomem skomplikowania przekazu, wreszcie – często także z tezą i linią redakcji.

Efekt jest taki, że współpraca z dziennikarzem często przypomina specyficzny kontredans. Obie strony potrzebują w tym tańcu partnera, ale mają przy tym zupełnie rozbieżne cele. My zazwyczaj chcemy opowiedzieć szczegółowo, wiarygodnie i szeroko o problemie, którym się zajmujemy. Zakładamy, że jest on niezwykle ważny, i dlatego konieczne jest pokazanie go możliwie wiernie i z niuansami. Dziennikarz nie może pozwolić, byśmy rozłożyli dynamikę jego audycji kilkuminutowym monologiem. My mamy dogłębną wiedzę i nawyk usubtelniania swojej refleksji, dlatego unikamy łatwych point i oczywistych twierdzeń. Dziennikarz nie zna się na tym problemie i być może niezbyt go on porusza, a sięgnął po temat tylko dlatego, że dobrze rokował: że na kolegium redakcyjnym zostanie przyjęty do realizacji i w konsekwencji przyniesie realizatorowi honorarium (wierszówkę). Jutro prawdopodobnie będzie już zajmował się czymś zupełnie innym. Dlatego chciałby możliwie uprościć przekaz, zwłaszcza że obawia się, iż odbiorca odrzuci zbyt skomplikowane treści. My staramy się wypaść jak najlepiej, ale jako debiutanci czy przynajmniej osoby słabo zaznajomione z sytuacją stawiamy kroki ostrożnie i niepewnie. Dziennikarz praktykuje tę pracę od dawna, ma pewną rutynę i zna takie figury, które w razie potrzeby

³⁴ W żargonie dziennikarskim „setka” oznacza jedną wypowiedź jednej osoby na dany temat – niezależnie od tego, jak długą.

wytrąca nas z rytmu albo skołują w obrocie. Na pewno nie zawaha się ich zastosować, jeśli stwierdzi, że niebezpiecznie dryfuje w kierunku przeciwnym do okienka kasowego. My chcemy tańczyć aż do wyczerpania tematu. Dziennikarz operuje krótkimi sekwencjami: 15 sekund, 30 sekund, z rzadka cała 1 minuta, 1 szpalta, co najwyżej pół kolumny – i zmiana partnera. Niestety, w tym tańcu bezsprzecznie to on prowadzi.

NA CZYM ZALEŻY DZIENNIKARZOWI?

Jak wskazywałam, media – umiejętnie wykorzystane i nie przesadnie fetyszyzowane – mogą być dla organizacji pozarządowych efektywnym i potrzebnym kanałem komunikacji z niektórymi grupami otoczenia. **Dla PRowca media są pośrednikiem, a nie partnerem ani tym bardziej grupą docelową**, i w związku z tym ich rola w kampanii polega na skutecznym rozgłaszaniu tych treści, które NGO chce upublicznić. Strategia kontaktów z mediami powinna jednak – tak jak ma to miejsce w przypadku prawdziwych, docelowych grup otoczenia – opierać się na schemacie *win-win*, a więc zakładać, że obie strony na tej współpracy skorzystają. Dlatego też, zanim zaplanuje się kontakty z mediami, trzeba uświadomić sobie, na czym zależy dziennikarzowi i co musi od nas dostać, żeby też poczuł się „wygrany”.

Otóż po pierwsze powinniśmy uświadomić sobie, że **nasz temat czy problem ma dla dziennikarza walor surowca, z którego ewentualnie może powstać produkt**. Ten produkt w postaci artykułu lub audycji, jeśli będzie dobrej jakości, może się sprzedać i przynieść zysk. Dziennikarz bowiem otrzymuje wynagrodzenie składające się zazwyczaj z dwóch komponentów: stałego, ale niskiego uposażenia podstawowego oraz honorariów. Wobec tego wysiłki dziennikarza są nakierowane na to, by zgromadzić jak największą sumę z tytułu honorariów, które w skali miesiąca będą stanowiły jego podstawowy dochód. Z kolei bieżąca praca redakcji zorganizowana jest w ten sposób, że dziennikarze spotykają się na kolegium redakcyjnym, gdzie prezentują swoje propozycje tematów i gdzie wybiera się te spośród nich, które najlepiej rokują, a więc niosą szansę na atrakcyjny i interesujący materiał, który przyciągnie uwagę odbiorców i reklamodawców (a także – w przypadku mediów publicznych – pozwoli zrealizować misję). Dziennikarzowi zależy na tym, żeby na każdym kolegium redakcyjnym pojawić się z takim tematem, który zostanie zaakceptowany i „zwolniony” do realizacji, a więc będzie atrakcyjniejszy od tematów przyniesionych

przez kolegów-konkurentów. Z tego faktu wynikają dla naszej taktyki ważne konsekwencje:

- Trzeba podsunąć dziennikarzowi taki temat, który będzie miał potencjał w rywalizacji z innymi tematami na kolegium redakcyjnym.
- Należy przygotować nie tylko takie argumenty, którymi my przekonamy dziennikarza do naszego tematu, ale także takie, które na kolegium redakcyjnym uzbroją samego dziennikarza w oręż do walki o pozwolenie na zajęcie się tym tematem. Słowem: musimy podpowiedzieć dziennikarzowi argumenty za tym, że proponowany przez nas temat jest społecznie istotny, pożyteczny, nabierający znaczenia czy przynajmniej atrakcyjny.
- Trzeba dopomóc dziennikarzowi w zbieraniu informacji i materiałów na dany temat. Mieć świadomość, że dziennikarz nie ma czasu na zgłębianie niuansów naszego zagadnienia i na dogłębne poznawanie problematyki, którą się zajmujemy od podstaw. Tu działa zasada racjonalności wyrażająca się w minimalizacji nakładu pracy i maksymalizacji zysków. Dziennikarz musi wyprodukować audycję lub artykuł na temat, który zazwyczaj jest mu obcy lub o którym ma pojęcie co najwyżej stereotypowe. W tym kontekście nasza rola informatora (organizacji pozarządowej) polega na dostarczeniu mu niezbędnych informacji, ekspertyz, opracowań, wyników badań, analiz, a często także – wskazaniu liderów opinii, którzy w danej kwestii mogliby zabrać głos i niejako uwierzytelnić publikowane treści. Tym sposobem zmniejszy się nakład niezbędnej pracy dziennikarza nad artykułem, zwiększy się zaś – wiarygodność, rzetelność i atrakcyjność przekazu.

Reasumując: dziennikarz najczęściej oczekuje od nas tematu, argumentów na jego rzecz, tekstów pomocniczych opisujących go z różnych perspektyw i ewentualnie ekspertów, a więc wszystkiego tego, co pozwoli mu odnieść sukces na kolegium redakcyjnym, stworzyć dobry materiał i zainkasować honorarium. Żeby więc udało się nam zainteresować dziennikarza naszym tematem, powinien on być tak podany, by odwoływał się do podstawowych wyznaczników udanej produkcji medialnej, której od dziennikarza wymaga jego wydawca. A więc był prezentowany jako:

- społecznie istotny (np. ze względu na swój szeroki zasięg, znaczące konsekwencje, oczekiwane zyski lub straty itd.);
- społecznie zaangażowany (odwołujący się do postaw obywatelskich, do solidarności społecznej, do uczuć empatycznych, realizujący misję medium itd.);
- nowy – nie musi to dotyczyć samego tematu, ale sposobu jego prezentacji (łamanie stereotypów, nowe spojrzenie) czy dostarczania nowej wiedzy

(wyniki nowych badań nad problemem, innowacyjne sposoby radzenia sobie z nim, podejmowanie nowych inicjatyw itd.);

- atrakcyjny dla mediów elektronicznych. Chodzi tu o atrakcyjność wizualną czy możliwość zrobienia atrakcyjnej audycji radiowej. Ten warunek spełniać będą wszelkie *eventy*, które można sfilmować, sfotografować, zrobić kilka wywiadów z ekspertami, uczestnikami, organizatorami itd. Jeśli bowiem popatrzymy na organizowane przez nas przedsięwzięcia okiem kamery, często okazuje się, że – kolokwialnie mówiąc – nie ma co pokazać. Wzorem na naprawdę wielką skalę jest tu Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, która w istocie jest przecież kwestą, ale obrosła tak wieloma imprezami towarzyszącymi i tak atrakcyjną oprawą, że media potrafią „żyć” z niej „do końca świata i jeszcze dzień dłużej”.

Naturalnie, nie wszystkie te warunki muszą być spełnione za każdym razem.

Nie wyobrażam sobie też, by organizacje pozarządowe stawiały na atrakcyjność wizualną kosztem skuteczności swojej pracy i organizowały same efektowne przedsięwzięcia, robiąc sobie *publicity* i kreując „wydmuszkę”, za którą nie stoi rzetelny dorobek. Warto jednak pamiętać, że wymienione wyżej warunki będą jednocześnie kryteriami testowania tematu przez samego dziennikarza i przez redakcję. Słowem: jeśli nasza propozycja nie spełnia żadnego z tych kryteriów, raczej nie obroni się na kolegium redakcyjnym i nie doczeka się publikacji.

TECHNICZNA STRONA MEDIA RELATIONS

A jak – już całkiem praktycznie – komunikować się z dziennikarzami w codziennej działalności PRowej?

Otóż po pierwsze – trzeba stworzyć **bazę mediów**. Powinny się w niej znaleźć dane możliwie dużej liczby dziennikarzy zajmujących się bliską nam tematyką lub takich, których potencjalnie nasza działalność zainteresuje (szeroko – w najróżniejszych kontekstach). Baza powinna być zorganizowana wg rodzaju medium:

- prasa w podziale na codzienną i periodyczną, uporządkowana wg dominującej tematyki (np. zdrowie, *life style*, tygodniki opinii, prasa specjalistyczna itd.);
- radio (rozgłoszenie ogólnopolskie i lokalne, prywatne i publiczne, muzyczne i *talk radio*);
- telewizje (prywatne i publiczne, także ośrodki lokalne, ewentualnie lokalne telewizje kablowe);
- Internet (portale informacyjne i tematyczne, blogi, redakcje internetowych czasopism itd.).

Najsprawniej jest posługiwać się bazą sporządzoną w programie EXCEL. Proponuję, by kolejne kolumny miały następujące nagłówki:

Nazwisko i imię dziennikarza	Redakcja	Stanowisko / dział / rodzaj zatrudnienia czy współpracy ³⁵	Adres mailowy	Adres do oficjalnej korespondencji	Telefon	Uwagi
------------------------------	----------	---	---------------	------------------------------------	---------	-------

W ostatniej kolumnie można odnotowywać np. preferencje co do form i narzędzi kontaktu, historię współpracy, pozycję w zawodzie, a nawet półprywatne informacje o dziennikarzu, które pozwolą nam nawiązać z nim bardziej osobisty i serdeczny kontakt („Jak syn zdał maturę?”, „Jak udała się wycieczka?”). Ten ostatni typ informacji powinien pochodzić od samego dziennikarza – pytamy o maturę syna tylko wówczas, gdy wcześniej sam dziennikarz wspominał nam o tym wydarzeniu. W przeciwnym razie nasz partner może poczuć się inwigilowany i obserwowany, do czego w żadnym razie nie chcemy przecież doprowadzić.

Jak zbudować taką bazę mediów? Można zacząć np. od spisania swoich dotychczasowych kontaktów, wyzyskać dane zawarte w stopkach redakcyjnych i na stronach internetowych mediów, śledzić, kto zajmuje się daną tematyką i starać się uzupełniać wiadomości o nim, wreszcie dzwonić do redakcji i pytać, kto zajmuje się bliskimi nam problemami i może stać się dla nas partnerem do kontaktów. Pociuszający jest fakt, że gdy już rozpoczniemy aktywność w obszarze *Media Relations*, baza mediów zacznie rozrastać się nam samoistnie (trzeba tylko pamiętać, by przy każdym kontakcie z dziennikarzami i na każdej konferencji zbierać skrupulatnie wszystkie wizytówki i stale aktualizować dane).

Jak obszerna powinna być taka baza? Otóż – muszę podkreślić z pełną odpowiedzialnością – powinna być bardzo obszerna: 15 czy 20 nazwisk to jeszcze żadna baza mediów. Mając taki zasób, nie warto w ogóle przymierzać się do organizacji konferencji prasowej, zwłaszcza że najczęściej możemy liczyć na udział jakiegoś 10–15% zaproszonych gości. Dlatego też baza mediów powinna być tak

³⁵ Mam tutaj na myśli różne kategorie dziennikarzy: mogą być oni etatowymi pracownikami redakcji, mogą być stałymi współpracownikami, a mogą być też „wolnymi strzelcami”, którzy piszą jakiś materiał i starają się go sprzedać na rynku medialnym temu, kto akurat zechce za niego zapłacić. Te kategorie zawodowe odzwierciedlają też dość dobrze np. rozkład prestiżu zawodowego, przywiązanie do linii programowej redakcji, a w sytuacji konfliktowej – prawdopodobną gotowość angażowania się redakcji w konflikt spowodowany przez dziennikarza. Tak więc ta – z pozoru nieistotna – informacja może być indykatorem wielu zmiennych ważnych z punktu widzenia starań komunikacyjnych.

bogata, jak się da, a osiągnąwszy objętość 100–130 nazwisk zaczyna dopiero być narzędziem użytecznym i efektywnym.

NARZĘDZIA WSPÓŁPRACY Z MEDIAMI

Opisana powyżej baza – oczywiście na bieżąco uaktualniana – pozwala prowadzić szeroko zakrojone relacje z mediami. Ważny jest tutaj właśnie ów szeroki zakres; jak wspominałam, często efektywność kontaktów z dziennikarzami jest stosunkowo niska i można ją szacować średnio na jakieś kilka – kilkanaście procent, co oznacza, że w bardzo korzystnym układzie na kontakt z naszej strony zareaguje jakieś 20% dziennikarzy, a przy niepomyślnym biegu spraw – nikt. Dlatego też, gdy chcemy zorganizować np. konferencję prasową czy seminarium dla mediów, powinniśmy zaprosić przynajmniej 10 razy więcej osób, niż stanowi minimalny, zakładany przez nas poziom uczestnictwa. Oczywiście, te proporcje nie odnoszą się w równym stopniu do wszystkich instytucji i do wszystkich tematów. Konferencje prasowe premiera albo te dotyczące ważnych rozstrzygnięć bądź elektryzujących opinię publiczną wydarzeń zgromadzą większą liczbę zainteresowanych. Łatwiej też będzie nam dotrzeć do mediów lokalnych i regionalnych, niż tych ogólnopolskich. Mając jednak na względzie zakres tematów, jakie może wygenerować organizacja pozarządowa, trzeba realistycznie szacować skalę uwagi, jaką media zechcą nam poświęcić.

Jak w praktycznej, codziennej działalności komunikować się z mediami? Otóż jest kilka **standardowych narzędzi tej komunikacji**, które pokrótce opiszę, zaczynając od najprostszych.

Informacja prasowa (komunikat prasowy)

Na wstępie – podstawowy „gatunek literacki” uprawiany przez PRowców. Jest to **krótki tekst (mniej więcej półstronicowy), datowany a więc newsowy, sygnalizujący tylko temat, którym chcemy zainteresować dziennikarza**. Struktura informacji prasowej (zarówno graficzna, jak i treściowa) jest dosyć mocno zestandaryzowana; proponuję jej nie udoskonalać, nie zmieniać. Dziennikarze są bowiem przyzwyczajeni do tej formy i odruchowo „programują się” na percepcję według znanego wzoru. To dalece ułatwia i przyspiesza ich pracę. Poza

tym konstrukcja informacji prasowej jest całkiem dobra: przemyślana, poręczna i kompletna.

Informacja prasowa powinna zamknąć się na jednej stronie A4. Chciałabym zwrócić uwagę na niezbędne składniki treści takiej wiadomości – opiera się ona na formule SOLAADS autorstwa klasyka PR, Franka Jefkinsa. Rozwińmy ten skrót.

Subject – to temat informacji, jej najważniejszy przekaz. Musi być on klarowny i jednoznaczny. Dlatego też jedna informacja odnosi się do jednego i tylko jednego tematu, jest wokół niego zorganizowana. Przedmiot opisu pojawia się jako jasno sformułowany *Temat*, który powinien mieć walor informacyjny i być ujęty w zdanie oznajmujące o czytelnej treści. Ten sam temat (tytuł) – rosyłając informację prasową mailem – wpisujemy jako temat wiadomości e-mail, tak żeby dziennikarz, przeglądając pocztę, mógł łatwo odszukać naszą korespondencję. Odradzam tytuły efekciarskie typu „Niesamowite wydarzenie o północy” czy „Cała Warszawa jest już z nami”. Dziennikarz dostaje mnóstwo informacji prasowych, wśród których być może zechce odszukać naszą i wrócić do niej. Jeśli nie damy mu szansy szybkiego zorientowania się w treści wiadomości, pewnie nigdy jej już nie znajdzie z braku czasu, który musiałby na to poświęcić, albo też z powodu rozdrażnienia uciążliwością poszukiwań.

Organisation – to nadawca informacji i – w przypadku organizacji pozarządowych, które najczęściej nie korzystają z usług agencji PR – także ta instytucja, której informacja dotyczy. To może oczywiste, ale dziennikarz powinien dokładnie wiedzieć, kto do niego pisze i kogo konkretnie dotyczy przesłana wiadomość.

Location – a więc miejsce, gdzie zapowiadane wydarzenie odbyło się lub ma się odbyć. Jeśli informacja prasowa zapowiada np. wizytę jakiegoś zagranicznego autorytetu z naszej dziedziny, trzeba napisać, gdzie konkretnie będzie się można z nim zobaczyć. Jeśli informacja dotyczy np. zakończonych właśnie badań społecznych, wówczas trzeba podać, jaki obszar objęto badaniami itd.

Advantages – a więc cechy tego, o czym piszemy. Tu chyba najtrudniej stworzyć definicję ze względu na wachlarz możliwych tematów, które w informacjach prasowych są podejmowane i których cechy trzeba pokrótce opisać. Chodzi tu więc, z grubsza rzecz biorąc, np. o właściwości problemu, który był badany, o zarys proponowanej zmiany w ustawodawstwie, o program wizyty sławnego gościa, o charakter imprezy charytatywnej, którą zapowiadamy itd.

Applications – czyli zastosowania przekazanej informacji. Komu może ona być potrzebna, kogo dotyczy, kto powinien się nią zainteresować, do czego może się przydać.

Details – a więc szczegóły – o tyle tylko, o ile zmieszczą się one w formie informacji. Nie mam tu więc na myśli wnikliwego opisu całości problemu, a raczej podsuniecie czytelnikowi jakiegoś nośnego szczegółu, który przyciągnie jego uwagę. Może to być przykład wyniku, jaki otrzymaliśmy w badaniu, może też być jakiś detal proponowanego rozwiązania, nośny cytat do wykorzystania itd. W każdym razie coś, co ukonkretni informację i zadziała na wyobraźnię.

Source – rozumiane jako źródło, w którym „zanęcony” dziennikarz może uzyskać więcej wiadomości. Tutaj powinniśmy podać imię i nazwisko osoby, która udziela informacji, organizację, adres, e-mail, telefon i wszelkie dane kontaktowe. Dziennikarz, który zainteresuje się tematem, nie poprzestanie prawdopodobnie na informacji prasowej i będzie potrzebował więcej materiałów, by skonstruować swój tekst. Osoba podana jako źródło informacji powinna chętnie, życzliwie i bez zwłoki spełnić tego typu prośby dziennikarza, dodatkowo starając się podtrzymać jego zainteresowanie.

Sama treść informacji prasowej powinna także respektować pewien schemat konstrukcyjny. Można go opisać **metaforą piramidy oraz regułą 5W + H znaną jako reguła Kwintyliana**³⁶, jakkolwiek ten operował łaciną, natomiast wersja, którą tu proponuję i która jest łatwa do zapamiętania, bazuje na angielszczyźnie. Otóż informację prasową (podobnie jako artykuł prasowy) należy zacząć od najważniejszych, kluczowych danych, które zawierają skondensowany przekaz. Innymi słowy, pierwsze 1–2 zdania powinny odpowiadać na kluczowe pytania: kto?, co?, gdzie?, kiedy?, dlaczego? jak? (who?, what?, where?, when?, why?, how?), a przynajmniej na niektóre z tych pytań. W ten sposób na wstępie czytelnik dowiaduje się najważniejszych konkretów, poznaje sedno wiadomości i już wie, o czym będzie mowa dalej. Kolejne akapity poszerzają temat (niczym piramida) i odnoszą się do coraz obszerniejszego zakresu zjawisk. Tak więc po najważniejszych danych można podać kilka kluczowych wiadomości, dalej „osadzić” odbiorcę w kontekście, pokazać tło problemu, doinformować o sprawach, z którymi główny przekaz jest powiązany, przypomnieć jakieś istotne dla tematu wydarzenia z przeszłości, powołać się na poprzednie doniesienia w tej sprawie, wreszcie zamieścić komentarz lub cytat do wykorzystania. Sens takiej konstrukcji skondensowanej na początku (na górze „piramidy”) i rozszerzającej się ku końcowi (ku „podstawie”) jest nader praktyczny: teksty dziennikarskie (i nasze kierowane do dziennikarzy) powinny dawać się skracać od końca o kolejne

³⁶ Kwintylijan żył w I. wieku naszej ery, był rzymskim oratorem i retorem, autorem podręcznika *Kształcenie mówcy*.

akapity (zależnie od wolnego miejsca na publikację) bez szkody dla wrażenia spójności treści. Innymi słowy, powinniśmy móc odcinać od końca po akapicie od takiego tekstu, **otrzymując w każdej fazie „domknięty”, sensownie zakończony przekaz**, po którym można postawić ostatnią kropkę. Nawet gdybyśmy wyrzucili wszystko zostawiając tylko pierwszy akapit, czytelnik powinien otrzymać to, co najważniejsze, czyli Kwintylianowe 5W + H. Jak każdy krótki tekst, informacja prasowa musi być nadzwyczaj starannie dopracowana językowo, stylistycznie, logicznie i konstrukcyjnie.

Warto mieć na względzie, że informacja prasowa to korespondencja masowa. Nie jest więc adresowana do żadnej konkretnej osoby (choć oczywiście przesyłamy ją jako załącznik w mailu do konkretnego dziennikarza, do którego piszemy wówczas kilka grzecznych słów) i sama w sobie nie zawiera żadnych formuł grzecznościowych typu „Szanowny Panie Redaktorze”, „Z wyrazami szacunku”³⁷ itp.

W jakich okolicznościach rozsyłać informację prasową? Czego ona może dotyczyć? Na pewno warto posługiwać się informacją prasową w przypadku każdej nowej, potencjalnie ważnej wiadomości, którą chcielibyśmy zakomunikować odbiorcom. Gdy więc zakończyliśmy ważne badanie społeczne i mamy świeżutkie wyniki, gdy na nasze zaproszenie przyjeżdża do Polski ekspert światowej sławy, gdy organizujemy jakiś *event* (piknik, szkolenie, konferencję, pokaz itd.), gdy wdramy albo kończymy ważny projekt, gdy opracowaliśmy nowatorską metodę radzenia sobie z jakimś problemem i jesteśmy gotowi opowiedzieć o niej np. na konferencji itd. – warto zadbać o to, by fakt ten przedostał się do opinii publicznej. W ten sposób, jak pisałam w poprzednich rozdziałach, budujemy świadomość problemu, prowadzimy edukację i przy okazji wzmacniamy swoją pozycję jako organizacji eksperckiej. Jednakże kontakty z dziennikarzami wymagają znacznie troskliwszej pielęgnacji i większej intensywności niż jedna czy dwie informacje w roku. Częstotliwość rozsyłania informacji jest zależna od problemu, jakim się zajmuje nasza organizacja, od aktualnego zaangażowania mediów w inne, gorące tematy (dlatego tzw. sezon ogórkowy może być dla nas czasem wzmoczonej aktywności), a nawet od pory roku. Myślę jednak, że absolutnym minimum gwarantującym podtrzymanie kontaktu z dziennikarzami, przyzwyczajenie ich do nas i nauczenie, żeby po wiarygodne materiały zwracali

³⁷ Dla jasności raz jeszcze zwracam uwagę, że sama informacja prasowa przesyłana jako załącznik w mailu nie zawiera formuł grzecznościowych, natomiast mail do dziennikarza – jak najbardziej.

się właśnie tutaj, jest jedna informacja na 2–3 miesiące. Z tego wyliczenia wynika, że powinniśmy generować przynajmniej 4–6 informacji prasowych w roku, a więc nieuchronnie część z nich nie będzie bazowała na żadnych „obiektywnych” wydarzeniach i musi być skonstruowana niezależnie od nich. Dlatego też od PRowca i jego wyobraźni zależy, czy uda się sformułować takie informacje, którymi zainteresują się dziennikarze i wykreować takie tematy, które media podchwycą. W ślad za owymi wykreowanymi tematami mogą iść jakieś wydarzenia ‘w terenie’, ale nie muszą. Może to być np. opracowanie porównania między sytuacją w Polsce a gdzieś na świecie pod kątem naszej problematyki i próba zainteresowania tym dziennikarza. Możemy wykorzystać sezonowość i np. stworzyć informację prasową poruszającą naszą problematykę w związku z porą roku (problem prostytucji nieletnich w sezonie wakacyjnym, skala utonięć a ratownictwo medyczne, sezon urlopowy a zwierzęta domowe itp.). Tutaj dla inwencji twórczej *sky is the limit*.

Informacja prasowa sama w sobie jest narzędziem bezkosztowym. Piszemy ją w komputerowym edytorze tekstu i rozsyłamy mailem do wybranych wg kryteriów tematycznych dziennikarzy z naszej bazy danych. Koszty może natomiast pociągać za sobą temat, którego informacja dotyczy. Jeśli jest to duże badanie społeczne nad problemem, którym nasza organizacja się zajmuje, konferencja tematyczna, szkolenie, piknik charytatywny czy opracowanie projektu ustawy, wówczas oczywiście trzeba się liczyć z wysokimi nakładami. Tyle tylko, że te nakłady będą poniesione **na naszą działalność statutową, a nie – na zakomunikowanie jej mediom**. Korespondencja mailowa, na szczęście, nie wymaga żadnych dopłat. Jeśli możemy sobie na to pozwolić, w ślad za informacją prasową może iść (lub poprzedzać jej rozesłanie) kontakt telefoniczny z dziennikarzami z bazy mediów, w którym możemy zapowiedzieć nadesłanie informacji, wysondować zainteresowanie i starać się je wzmóc.

Backgrounder

Kolejnym „gatunkiem literackim” uprawianym przez PRowców jest backgrounder. Już etymologia wskazuje, że powinien on **odnosić się do wiadomości stanowiących (czy rozjaśniających) tło dla głównego przekazu**. I faktycznie – backgrounder ma przystępnie omawiać i pogłębiać kwestie nakreślone w informacji prasowej lub potrzebne dziennikarzowi do przygotowania publikacji. Warto przyjrzeć się cechom backgruondera w porównaniu z informacją prasową:

Informacja prasowa	Backgrounder
Newsowa i datowana, odnosząca się do konkretnego wydarzenia;	Nie datowany, zawsze aktualny, omawiający jakiś aspekt kontekstu;
Krótką (ok. pół strony tekstu);	Może liczyć sobie nawet do 2–3 stron;
O bardzo zestandaryzowanej konstrukcji;	O konstrukcji podyktowanej wymogami tematu;
Monotematyczna;	Monotematyczny;
Zawierająca na końcu dane o źródle bliższych informacji – osobie do kontaktu;	Zawierający na końcu dane o źródle bliższych informacji – osobie do kontaktu;

Po co pisać i wysyłać backgroundery? Otóż wyobraźmy sobie, że dziennikarz otrzymuje od nas informację prasową o uroczystym wręczeniu nagród w konkursie *Slow Food* i nabiera zainteresowania tematem. Chce napisać o tym artykuł, jednak potrzebuje więcej rzetelnych i pewnych wiadomości. A trzeba pamiętać, że redakcje to zazwyczaj pracujące na wysokich obrotach fabryki, w których nie ma czasu na niespieszną a rzetelną kwerendę źródeł. Dlatego po to, by dziennikarzowi ułatwić zadanie, by nie zniechęcił się poszukiwaniami materiału, nie porzucił tematu dla łatwiejszego ani też – po prostu – nie narobił błędów, wysyłamy mu kompendium potrzebnej wiedzy. W tym wypadku możemy dołączyć backgroundery o historii i idei *Slow Food*, o kryteriach ocen konkursowych, laureatach, sławnych gościach, o *Slow Food* w Polsce, o żywieniu Polaków (np. jakieś wyniki badań) itd. Backgroundery piszemy raz, przechowujemy w komputerze i w razie potrzeby dołączamy do korespondencji lub też dostarczamy dziennikarzom szukającym u nas materiałów pomocniczych. Do każdej informacji prasowej powinniśmy dołączać ten **najważniejszy backgrounder** – o naszej organizacji, a pozostałe (kilka) dobierać z istniejącego zbioru lub specjalnie opracowywać, zależnie od tematu. Siłą rzeczy ten zasób będzie się poszerzał i aktualizował, stanowiąc bazę materiałów informacyjnych przeznaczonych dla mediów. Można go upubliczniać na stronie internetowej w zakładce *Dla mediów*.

BEZPOŚREDNIE SPOTKANIA Z DZIENNIKARZAMI

Pisząc o narzędziach *Media Relations*, trzeba wspomnieć o osobistych i bezpośrednich formach kontaktu z dziennikarzami. Na użytek organizacji pozarządowych warto wymienić takie formy, jak briefing, konferencję prasową, pokaz dla mediów oraz *study tour*. Różnią się one okolicznościami, w których są organizowane, ilością i zróżnicowaniem przekazywanych treści, wreszcie – z perspektywy dziennikarza – materiałem końcowym, jaki na tej podstawie może powstać. Wszystkie jednak łączą jedna generalna zasada: zwołujemy je wówczas,

gdy mamy do powiedzenia / do pokazania **coś, czego nie da się bez strat opisać** w informacji prasowej i backgrounderach. Innymi słowy, żeby zaprosić dziennikarzy, musimy mieć dla nich ofertę nie tylko atrakcyjną, ale i taką, która uzasadni i wynagrodzi nakład i wysiłek związany z przybyciem. Powinniśmy bowiem być świadomi tego, że dziennikarz otrzymuje codziennie wiele zaproszeń i nie jest w stanie ze wszystkich skorzystać. Wybiera więc to, które najlepiej rokuje. Owo „najlepiej” należy przy tym rozumieć w kontekście przyszłej publikacji: że będzie o czym i co napisać oraz że ten temat i sposób jego pokazania wygrają konkurs, jakim jest kolegium redakcyjne.

Briefing

Najprostszy do zorganizowania pod względem technicznym, czasem też najkrótszy i najmniej skomplikowany formalnie jest briefing. Jak sama nazwa wskazuje, jest to **swójego rodzaju „odprawa” dla dziennikarzy poświęcona jednemu tematowi**. Ów temat może być jakąś pilną a niejasną kwestią (np. gdy nasza organizacja chce skomentować fachowo projekt jakiejś ustawy) lub aktualnym, organizowanym przez nas wydarzeniem, w którym uczestniczą także dziennikarze i warto ich przy tej okazji jakoś „zagospodarować”. Celem briefingu może być ogłoszenie oświadczenia czy wyjaśnienia, wyklarowanie niejasności, omówienie detali, ale także fachowe przedyskutowanie tematu. Dlatego też na briefing zazwyczaj zaprasza się tych przedstawicieli mediów, którzy szczególnie interesują się danym problemem, są specjalistami i będą chcieli otrzymać szczegółową, rzeczową informację; czasem jest to kilka – kilkanaście starannie wyselekcjonowanych osób. Dla nas oznacza to konieczność bardzo dobrego przygotowania się do spotkania. Dziennikarze, którzy pojawią się na briefingu, będą prawdopodobnie dobrze zorientowani w temacie, a od nas będą oczekiwać wiedzy na przyzwoitym, merytorycznym poziomie. Warto przy tym pamiętać, że dziennikarz ma zwyczaj, a nawet obowiązek, sprawdzać swoje informacje przynajmniej w jeszcze jednym źródle. Być może to my będziemy dla niego takim drugim źródłem – a być może z jakimś drugim źródłem nasze wypowiedzi skonfrontuje. W każdym razie częstokroć, gdy dziennikarz pyta, nie oznacza to, że nie wie, a raczej to, że sprawdza. Sprawdza prawdziwość swoich, pochodzących skądinąd, wiadomości, sprawdza wiarygodność swoich wcześniejszych rozmówców, sprawdza także nasze profesjonalne przygotowanie, prawdomówność i wiarygodność. Jeżeli więc organizujemy briefing poświęcony nagłośnionemu aktowi

agresji w prowadzonym przez nas ośrodku, projektowi zmian w ustawie o korzystaniu z Internetu czy ekologicznej akcji protestacyjnej, powinniśmy wcześniej zaopatrzyć się w stosowne dane, materiały, wyniki badań itd. Zwłaszcza w sytuacjach kontrowersyjnych i konfliktowych, gdzie w grę wchodzi sprzeczne interesy lub sprzeczne wartości, podparcie się wiedzą kwalifikowaną społecznie jako obiektywna (np. wynikami badań społecznych, ekspertyz geologicznych, statystyk policyjnych itd.) może okazać się nieocenione: i wówczas, gdy dziennikarz dowie się tego od nas, i wówczas, gdy wie skądinąd, a nas chce sprawdzić lub usłyszeć nasz (najlepiej przemyślany i przygotowany) komentarz.

Pytania, jakie mogą paść ze strony dziennikarzy, często dają się w 90% przewidzieć. Nawet więcej: jesteśmy w stanie wygenerować znacznie więcej potencjalnych pytań w trakcie przygotowań do spotkania z dziennikarzami, niż sami dziennikarze. Warto to zrobić, aby zawczasu przygotować sensowne i wyczerpujące odpowiedzi, zabezpieczyć odpowiednie dane, przemyśleć strategię działania (by np. nie wdać się w niepotrzebny konflikt z osobą czy instytucją trzecią). Dlatego też, gdy spełnimy warunek sumiennego przygotowania, niewiele będzie nas w stanie zaskoczyć. Dotyczy to zresztą nie tylko briefingu, ale także innych form spotkań z dziennikarzami.

Gdy przedmiotem spotkania jest sprawa, nawet nieco kontrowersyjna, ale nie budząca silnych emocji oburzenia, współczucia, zdegustowania itd., możemy urządzić briefing w sympatycznej formie np. śniadania. Ten posiłek podawany jest w czasie najkorzystniejszym z punktu widzenia organizacji pracy redakcji – późny poranek (godzina 10:30 – 11:00) to czas, kiedy dziennikarze już są w pracy i właśnie zbierają materiał do jutrzejszego wydania. Jednocześnie śniadanie to posiłek stosunkowo tani, z definicji bezalkoholowy, nieprzesadnie wystawny. Podwieczorek, chociaż też spełnia te wymogi, jest już gorszym rozwiązaniem ze względu na porę dnia. Briefingi poświęcone kwestiom drażliwym, przykrym czy drastycznym nie powinny natomiast w żadnym razie przybierać tak luźnej formy; tutaj surowość przestrzeni i rytuałów zachowań powinna korespondować z powagą tematu.

Konferencja prasowa

Konferencja prasowa to najbardziej typowe i w dużej mierze skonwencjonalizowane spotkanie z mediami. Zazwyczaj – w przypadku organizacji pozarządowych – składać się może z 4–5 prelekcji po około 10–15 minut każda oraz niezbyt wystawny poczęstunek. Łączny czas przeznaczony na konferencję

prasową nie powinien przekraczać 1,5–2 godzin. Konferencji towarzyszyć może jakaś atrakcja (niewielka wystawa, pokaz materiału filmowego itd.), jednak tak zaplanowana, żeby nie wydłużyła zanadto całości. Trzeba bowiem pamiętać, że konferencja prasowa to dla nas święto (organizujemy ją 1–2 razy w roku, staramy się, żeby dobrze wypadła, wkładamy w to dużo pracy, czujemy się gospodarzami...) a dla dziennikarza – codzienność. Dlatego nie zamierza on celebrować tego wydarzenia, a raczej chce po prostu z niego zawodowo skorzystać. Po konferencji musi jeszcze wrócić do redakcji i popracować nad tekstem / przekazem dźwiękowym czy filmowym opartym na naszych materiałach. **Błędem jest rozbienie z konferencji prasowej uroczystości, wygłaszanie okolicznościowych przemówień itd. – to nie ta okazja.**

Konferencję warto pomyśleć pod kątem oczekiwań dziennikarzy, a więc przede wszystkim zadać sobie pytanie: kto może na ten temat napisać i w jakim kontekście, a w dalszej kolejności – jakie audytoria mogą być zainteresowane jakim przekazem. Innymi słowy, planując konferencję nie staramy się po prostu powiedzieć tego, co dla nas najważniejsze, ale myślimy kategoriami oczekiwań dziennikarzy. Zwłaszcza, że zapraszamy media o różnych profilach i zainteresowaniach (przynajmniej 100 osób, chyba że to bardzo lokalna konferencja) i chcemy, żeby każdy z przybyłych (możemy liczyć na udział 5–20% zaproszonych) mógł jakoś wykorzystać nasz materiał zgodnie z typem problematyki, jaką się zajmuje. Wynika z tego dla nas wskazówka, iż najlepiej samemu podsunąć dziennikarzom konteksty, w jakich da się ująć dany temat. Żeby zilustrować kwestię generowania kontekstów, posłużę się przykładem badań nad dziećmi ulicy, o których można napisać:

- newsowo (że przeprowadzono badania, że jest taki fenomen i coś już o nim wiadomo);
- w kontekście rodzinnym (dysfunkcje rodzin, korelacje z innymi deficytami itd.);
- w kontekście edukacji (wypadanie z systemu szkolnego);
- w kontekście ekologicznym³⁸ (złe i dobre dzielnice, środowiska, socjalizacja przez ulicę);
- w kontekście używek (alkoholizm, narkomania, nikotynizm);
- w kontekście zachowań kryminalnych (pedofilia, prostytutka, kradzieże, rozboje);
- w kontekście opieki społecznej (zadania i ich wypełnianie, przyszli klienci);

³⁸ W terminologii socjologicznej ujęcie ekologiczne oznacza rozkład przestrzenny pewnych zjawisk i ich przepływy, nie zaś – jak mówi się potocznie – ochronę przyrody.

- w kontekście systemu penitencjarnego (ośrodki wychowawcze i poprawcze, kuratorzy);
- w kontekście socjologii grupy (jak działa i jak jest zhierarchizowana taka grupa);
- w kontekście porównawczym (np. *biezprizorni* w Rosji);
- w kontekście medycznym (choroby i profilaktyka, stopień zaniedbania);
- w kontekście karier biograficznych (jakie scenariusze życiowe będą prawdopodobnie realizować takie dzieci?);
- w kontekście artystycznym (w odniesieniu do filmów, powieści, muzyki);
- w kontekście programów profilaktycznych i reintegracyjnych, a więc tego, czym zajmuje się organizator (w ujęciu finansowym, zawodowym, socjologicznym itd.).

Jak pokazuje ten, z konieczności skrótowy, wykaz, możliwości ujęcia tematu jest wiele i różne media są w stanie wybrać z proponowanych przez nas podejść coś, co zmieści się w ich kręgu zainteresowań, polityce redakcyjnej oraz formacie, jakim mogą dysponować. Jak wspomniałam, planujemy 4–5 wystąpień, z konieczności wybieramy więc najwyżej tyle aspektów, **resztę możliwości odrzucając lub odsuwając na inne okazje** – nie da się na jednej konferencji powiedzieć wszystkiego i lepiej nie próbować tego robić. Najważniejsze jest tutaj to, by postarać się pokazać problem na kilka różnych sposobów, sugerując różne możliwe artykuły czy audycje, w jakich nasz materiał może zostać wykorzystany. Pamiętajmy też, że niekoniecznie wykorzystany samodzielnie – być może dziennikarz połączy nasz temat i nasz materiał z innym, otrzymanym z innego źródła. Trzeba umożliwić mu tutaj dość swobodną inwencję i szerokie zastosowania.

Konferencja prasowa to **okazja do kreowania ekspertów**, a więc jednego z zadań PR, o którym wspominałam wcześniej. Najlepiej jest, gdy 2–3 prelekcje wygłoszą nasi specjaliści, a pozostałe 2–3 eksperci z zewnątrz (tym czasem trzeba zapłacić). Ważne jest, by temat został zaprezentowany wieloaspektowo i barwnie, z podziałem na role. Ów podział na role jest konsekwencją rozkładu uwagi słuchaczy: nie wdając się w szczegóły napiszę tylko, że słuchacz niezbyt zmotywowany jest w stanie koncentrować się przez 6–8 minut, a potem nieuchronnie musi się na chwilę wyłączyć i rozluźnić. Dlatego wystąpienia powinny trwać właśnie do 10 minut (1 sekwencja) lub około 15 (gdy wykorzystują 2 sekwencje ze świadomie zaplanowaną w środku chwilą na rozluźnienie, śmiech, dekoncentrację). Wejście nowego mówcy powoduje, że cykl mobilizowania koncentracji rozpoczyna się od nowa. Wewnątrzorganizacyjni kandydaci do roli ekspertów powinni przed konferencją zostać starannie przeszkoleni; wróć do tego tematu w dalszej części książki.

Przed konferencją przygotowujemy zaproszenia i rozsyłamy je mailem. Gdy konferencja ma charakter uroczysty, można pokusić się także o zaproszenie papierowe, ale w innych przypadkach da się ominąć ten nakład. Dziennikarze powinni dostać zaproszenia około 2 tygodni przed imprezą, jakkolwiek jest to tak długi czas w pracy redakcji, że niezbędnym jest telefoniczne lub mailowe przypomnienie na 1–2 dni przed. Oczywiście zaproszenie zawiera formułę RSVP³⁹ i numer telefonu oraz nazwisko osoby, do której należy kierować potwierdzenia udziału, jednakże w praktyce niewielu dziennikarzy zadaje sobie ten trud, co oznacza, że sami musimy do nich dzwonić:

- przed wysłaniem zaproszenia, anonsując je oraz sondując i wzmacniając zainteresowanie;
- ewentualnie 2–3 dni po wysłaniu zaproszenia z zapytaniem, czy dotarło i czy się otwiera (niektóre redakcje mogą preferować format txt) oraz pytaniem o planowany udział;
- 1–2 dni przed konferencją, z przypomnieniem i ponownym pytaniem o obecność.

Planując konferencję prasową, trzeba z rozmysłem wybrać miejsce i porę, zaprosić odpowiednich prelegentów, przygotować *press kity* i ewentualnie jakieś elementy dekoracji, przewidzieć pytania z sali, zamówić catering, może pomyśleć o skromnym подарunku.

Techniczne i organizacyjne przygotowanie konferencji prasowej

Termin

Konferencja powinna odbywać się w dzień roboczy, najlepiej w pierwszej połowie tygodnia; idealny jest wtorek. Dziennikarz ma już za sobą poniedziałkowe zmagania z rzeczywistością, a do końca tygodnia pozostało jeszcze wystarczająco dużo czasu, by redaktorzy tygodników zdążyli popracować nad materiałem, który im dostarczymy. Idealną porą na rozpoczęcie konferencji jest późne przedpołudnie, a więc godzina 10:30 – 11:00.

Miejsce

Miejsce należy wybrać zgodnie z potrzebami zaproszonych gości. Jeśli konferencja jest lokalna, raczej nie przybędą na nią dziennikarze zamiejscowi, pojawiają się natomiast miejscowi i – być może – PAP. Dobrze, jeśli ogólnopolskie

³⁹ Franc. répondez s'il vous plaît – proszę odpowiedzieć.

media przysła na nią swoich terenowych wysłanników. Jeśli nasza organizacja ma siedzibę w mieście innym niż Warszawa, gdzie mieści się większość redakcji mediów ogólnopolskich, natomiast tematyka konferencji jest ogólnokrajowa i w dodatku bardzo istotna, warto zastanowić się nad zorganizowaniem konferencji w Warszawie.

Miejsce konferencji powinno być łatwo dostępne, z dogodnym dojazdem i wyposażone w parking. Może to być sala konferencyjna w hotelu, w bibliotece, w domu kultury, klubie, OPSie, wreszcie w siedzibie naszej organizacji, jeśli warunki na to pozwalają. Potrzebny nam będzie kącik recepcyjny, gdzie zmieści się stół i 1–2 osoby obsługi, sala prelekcyjna z projektorem i ekranem oraz miejsce na catering (kąt w tejże sali, osobne pomieszczenie albo, przy pięknej pogodzie, np. namiot w ogrodzie).

Goście

Ponieważ konferencja prasowa jest z definicji otwarta dla wszystkich dziennikarzy, ci zaś z tej zasady swobodnie korzystają, normalne jest, że także u nas mogą pojawić się niezaproszeni goście. Zdarza się, że są to tzw. wolni strzelcy, niepracujący etatowo w żadnym medium i współpracujący z różnymi tytułami w zależności od tego, kto akurat kupi ich materiał. W sumie na naszej konferencji mogą pojawić się 4 typy dziennikarzy, które uporządkowane według prestiżu i rangi przedstawiają się następująco: redaktorzy działów czy wydań; dziennikarze etatowi danego medium; dziennikarze współpracujący z danym medium; *freelancerzy* sprzedający swoje produkcje różnym odbiorcom. Warto zaznaczyć, że osobną subkategorię pod względem prestiżu i autorytetu stanowią osobowości dziennikarskie, które mogą się pojawić właściwie w każdej z wymienionych kategorii, a które z naszego punktu widzenia są szczególnie cennymi gośćmi postrzeganymi przez kolegów po fachu jako liderzy opinii i specjaliści. Każda chyba dziedzina ma takich tuzów i niekoniecznie chodzi tu o popularnie pojętą „medialność”, a raczej o intersubiektywną ocenę ich kompetencji, fachowości, zawodowej pozycji. Obecność kogoś takiego na naszej konferencji podnosi jej rangę i sugeruje pozostałym dziennikarzom wysoką wartość tematu, który proponujemy. Osobną kategorią, o której warto pamiętać w zaproszeniach, są dziennikarze Polskiej Agencji Prasowej. Dzięki nim nasz materiał ma szansę dotrzeć szybko do redakcji, które nie pojawiły się na konferencji.

Scenariusz

Scenariusz konferencji prasowej nie jest szczególnie finezyjny i zawiera zazwyczaj te same elementy. A są to:

- 15–20 minut RECEPCJA. Jest to czas na zbieranie się gości. Nie powinien trwać zbyt długo, żeby pierwsi przybyli nie mieli poczucia marnowania czasu. Należy przygotować stolik recepcyjny z pojemnikiem na wizytówki oraz listami dziennikarzy zaproszonych na konferencję, na których osoba obsługująca recepcję⁴⁰ będzie odznaczać nazwiska przybyłych. Na tych listach warto zostawić kilka wolnych kratek, by dopisać osoby niezaproszone, które dowiedziały się o konferencji skądinąd i postanowiły na nią przyjść. Czas zbierania się gości możemy wykorzystać na wręczenie im materiałów konferencyjnych czyli *press kitów* / *press packów*, o których napiszę więcej w dalszej części książki, oraz zawarcie znajomości.
- ok. 1 godz. WYSTĄPIENIA PRELEAGENTÓW WRAZ Z DYSKUSJĄ. Do tej części, oprócz samych prelegentów, musimy zaangażować osobę prowadzącą konferencję. Jej zadaniem będzie krótkie przywitanie gości, przypomnienie organizatora i tytułu konferencji, przedstawianie i zapowiadanie kolejnych prelegentów, prowadzenie dyskusji oraz zamknięcie merytorycznej części spotkania i zaproszenie na poczęstunek. Taka osoba postrzegana może być przez dziennikarzy jako „twarz” organizacji do bieżących kontaktów, ważne więc, by była dobrze zorientowana, kooperatywna, życzliwa i pomocna, ale także – by miała czas i możliwość zajęcia się kontaktami z mediami. W szczególnych sytuacjach, gdy do prowadzenia dyskusji potrzebny jest ktoś o unikalnych kompetencjach profesjonalnych, możemy wynająć prowadzącego spoza naszej organizacji.

Generalnie rzecz ujmując, konferansjerka na konferencji prasowej nie powinna być szczególnie barokowa. Nastawiajmy się raczej na krótkie, rzeczowe informacje, niż na kwieciste tyrady z bogatą ornamentyką. Można pomyśleć o jednym elemencie – jakimś pełnym uroku cytacie, dowcipie, zabiegu retorycznym, który w uzasadnionych okolicznościach doda lekkości wystąpieniom konferansjera, ale trzeba tu zachować umiar.

Zupełnie chybionym pomysłem jest natomiast zapraszanie prezesa, szefa, czcigodnego założyciela itd. do wygłoszenia mowy. Taka mowa miewa wówczas postać np. rozbudowanego powitania albo „przypomnienia” historii organizacji w powiązaniu z własną biografią mówcy. Dla słuchaczy to przeżycie traumatyczne, a dla nas – strzał w stopę. Wówczas rzeczowe spotkanie zawodowe o dużej dynamice miesza się z zupełnie innym gatunkiem – akademią ku czci, w dodatku ku czci własnej. Proponuję wystrzegać się tego pomysłu jak ognia. Oczywiście konferencja prasowa jest dobrą okazją, by pokazać szefa i kreować

⁴⁰ Trzeba wyznaczyć kogoś sympatycznego i życzliwego do tej roli.

jego autorytet, jednak formuła spotkania dopuszcza takie działanie tylko i wyłącznie w roli eksperta, nie zaś – samozadowolonego oratora. Dlatego też jedno z merytorycznych wystąpień, np. pierwsze, może przedstawić szef, trzymając się wszakże tematu i dyscypliny czasowej.

Dyskusję proponuję zorganizować po wszystkich referatach. Zaoszczędzi to nam sytuacji, w której po pierwszym czy drugim wystąpieniu padną pytania niepotrzebne, bo omawiane w prelekcjach kolejnych.

— ok. 0,5–1 godz. POCZĘSTUNEK. Zwyczajowo po konferencji prasowej zaprasza się gości na skromny poczęstunek na stojąco. Trzeba w tym wypadku przygotować szwedzkie stoły i zapewnić także kilka miejsc do odstawienia filiżanki czy torebki, a także kilka krzeseł. Ważne, by w trakcie poczęstunku dało się porozmawiać swobodnie w parach czy podgrupach o płynnej, zmiennej konfiguracji. Catering na konferencji prasowej nie jest pomyślany jako okazja do najadania się, ma raczej umożliwić dziennikarzom indywidualne rozmowy z prelegentami i innymi ekspertami, a nam – nawiązanie osobistych kontaktów z przedstawicielami mediów, pokazanie się jako organizacja przyjazna i kooperatywna, umówienie się na współpracę (wstępne zaaranżowanie wywiadu, pokazu itd.), przyzwyczajanie dziennikarzy do tego, by informacji na dany temat szukali właśnie u nas. Dlatego myśląc o cateringu, odrzucmy od razu wizję zasiadanej biesiady z uginającymi się stołami. To nie ten moment. W dodatku trudna, drażliwa, bolesna tematyka, jaką częstokroć zajmują się organizacje pozarządowe, nie licuje z radosnym biesiadowaniem. Niebagatelnym argumentem jest też fakt, że wydawanie pieniędzy na ucztowanie zamiast na cele statutowe organizacji (urzędu, instytucji publicznej itd.) jest źle widziane, co również podkreślali Rozmówcy w badaniach. W wersji minimum możemy ograniczyć się do kawy, herbaty, wody i suchych ciasteczek. W wersji bardziej kosztochłonnej możemy przewidzieć kanapeczki, sałatki, deser – wszystko na zimno i *à la fourchette*. W trakcie poczęstunku nie serwuje się alkoholu; dziennikarze są w pracy, w większości przyjechali samochodem i wracają potem jeszcze do redakcji.

Materiały dla mediów

W trakcie konferencji prasowej dziennikarze otrzymują komplety materiałów dotyczących konferencji, czyli *teczki zwane *press kitami* czy *press**

packami. Można je wręczać przy wyjściu, można też na początku, podczas rejestrowania się przybyłych przy stoliku recepcyjnym. Osobiście jestem zwolenniczką tej drugiej metody, ponieważ umożliwia ona dziennikarzom przejrzenie materiałów w trakcie konferencji, a więc na przykład zapoznanie się z informacjami o prelegentach czy przypomnienie programu, jeśli nie ma się przy sobie zaproszenia. Pozwala także na robienie notatek w trakcie wystąpień ekspertów.

Press kit powinien zawierać następujące materiały:

- program konferencji wraz z jej tytułem, nazwiskami mówców i tytułami ich wystąpień oraz koniecznie z logotypem i danymi teleadresowymi organizatora;
- abstrakty, czyli skrócone wersje prelekcji zawierające zarys tematyki i główne tezy;
- biogramy prelegentów (ten punkt i powyższy przygotowujemy razem z prelegentami i udostępniamy tylko wersję posiadającą akceptację zainteresowanych);
- informację prasową dotyczącą konferencji;
- backgroundery na temat naszej organizacji i poruszanej tematyki (z zachowaniem zasady: jeden wątek czy temat – jeden osobny backgrounder);
- prezentacje w Power Poincie pokazywane w trakcie konferencji, wydrukowane jako materiały, po 3 slajdy na stronie z miejscem na notatki obok każdego slajdu. Warto dopilnować, by wszystkie prezentacje przygotowane przez naszych prelegentów znalazły się w ujednoliconym szablonie i opatrzone były logotypem organizatora oraz nazwą, miejscem i datą konferencji;
- ewentualne dodatkowe materiały (odbitki wyników badań społecznych, ekspertyz różnego typu, opinii itd.). Możemy także, już w wersji elektronicznej, dołączyć zdjęcia czy materiał filmowy, pamiętając wszakże o wymogach mediów co do parametrów jakościowych, a także mając na względzie uregulowania prawne dotyczące praw autorskich;
- wszystkie materiały zgrane na nośniku elektronicznym. Najtaniej jest, gdy jest to płyta CD, wówczas także zaopatrzona w okładkę z identyfikatorami organizatora i samej konferencji. Jeśli dysponujemy większym budżetem, możemy zgrać materiały na *pen drive*, który wówczas stanie się także prezentem dla dziennikarzy;
- ewentualny prezent, o którym wspominam, ale bez większego przekonania. Dawno bowiem minęły czasy, kiedy przedstawiciele mediów bez zażenowania wychodzili z konferencji prasowej pewnego międzynarodowego koncernu z nowiutkimi laptopami pod pachą. Dziś polski rynek mediów uregulował się na tyle, że praktyki tego typu definiowane są jasno jako korupcja.

W dodatku niektóre redakcje wprowadziły dla swoich dziennikarzy zakaz przyjmowania prezentów w ogóle lub powyżej pewnej (symbolicznej) wartości. Z drugiej strony takie podarunki, jak kalendarz, notatnik, przycisk do papieru czy zawieszka na torebkę damską są tak popularne, że dziennikarze pewnie mają ich serdecznie dosyć. No i jeszcze jeden, niebagatelny argument przeciwko prezentowi – otóż działa tutaj to samo zagrożenie niestosownością, o którym wspominałam przy omawianiu cateringu;

- coś do pisania w trakcie konferencji (długopis albo ołówek, chętnie z logotypem organizatora);
- teczka, do której wkładamy te materiały, opatrzona logotypem organizatora i jego danymi teleadresowymi, miejscem oraz datą konferencji.

Materiały konferencyjne żyją w redakcjach jeszcze długo po konferencji, dlatego stanowią doskonałe miejsce do utrwalania marki naszej organizacji. Koniecznie powinny być zaopatrzone w logotyp i dane teleadresowe, są także świetnym medium do rozpowszechniania adresu naszej strony internetowej.

Press kitów przygotowujemy tyle, ile zaproszonych gości, a nawet nieco więcej, ponieważ przydadzą się jeszcze w przyszłości. Oczywiście większość zaproszonych prawdopodobnie nie pojawi się na konferencji i do nich, niezwłocznie, wysyłamy materiały pocztą. Nie obowiązuje tutaj zasada – nie było cię, twoja strata. Wręcz przeciwnie, jako organizatorom zależy nam na tym, by jak najwięcej egzemplarzy naszych materiałów dostało się w ręce dziennikarzy, którzy być może zechcą zrobić z nich – teraz albo w przyszłości – użytek.

Często zdarza się też tak, że w trakcie konferencji, np. podczas poczęstunku, poszczególni dziennikarze zwracają się do nas z prośbami np. o przesłanie jakichś innych materiałów czy danych, którymi dysponujemy, o *press kit* z poprzedniej konferencji, o kontakt do jakichś osób czy organizacji itd. Z praktyki wiem, że w ferworze zajęć o tych obietnicach bardzo łatwo zapomnieć, dlatego proponuję przygotować sobie specjalny notes czy kartkę w recepcji i wszystkie takie życzenia dziennikarzy, a nasze zobowiązania, dokładnie spisać. Wywiązanie się z nich bezsprzecznie przysporzy nam sympatii dziennikarzy i pokaże nas jako odpowiedzialnych partnerów, niewywiązanie się natomiast jest dla PRowca zaprzeczeniem jego roli.

Pokaz dla mediów

Pokaz dla mediów – jak sama nazwa wskazuje – ma na celu **pokazanie dziennikarzom w praktyce materii, którą nasza organizacja się zajmuje, a także**

metod i narzędzi naszego działania. Jest to więc wydarzenie, na które zapraszamy przedstawicieli mediów jako widzów i pokazujemy im coś, co będzie dla nich interesujące, nowe, autentyczne i atrakcyjne wizualnie. To coś jest częstokroć dla nas codziennością, a przynajmniej pewną wersją codzienności, nad którą tym razem staramy się mieć pełną kontrolę. Dla dziennikarza to może być natomiast inny świat.

Co nadaje się na przedmiot pokazu? Kilka przykładów powinno przybliżyć to narzędzie komunikacji z mediami.

- Gdy nasza organizacja zajmuje się budową tanich, ale porządnie wykonanych domów dla osób żyjących w ubóstwie mieszkaniowym⁴¹, wówczas możemy zaprosić media na plac budowy, by przyjrzały się organizacji i postępom prac, zaangażowanym w nie osobom itd. Ten pomysł wykorzystała organizacja *Habitat for Humanity*, która realizuje taki właśnie cel statutowy. Domki, które stawia w Polsce, są niewielkie, powstają w dosyć szybkim tempie, a przyszli mieszkańcy zobowiązani są samodzielnie uczestniczyć w robotach budowlanych, co stanowi część ich wkładu w nowe lokum. Dziennikarze zaproszeni na budowę mogli udokumentować postęp prac prowadzonych przez jeden dzień, przeprowadzić wywiady z rodzinami uczestniczącymi w projekcie, otrzymać materiały informacyjne, słowem – skompletować bogate, obszerne, dynamiczne, różnorodne i wieloaspektowe dane, z których bez trudu dało się przygotować dobry materiał dziennikarski.
- Gdy przedmiotem naszego działania jest prowadzenie schroniska dla bezdomnych zwierząt, możemy, organizując dzień otwarty czy dzień adopcji (najlepiej wyznaczywszy nieprzypadkową datę – np. 17. lutego, w Dzień Kota), zaprosić także dziennikarzy do uczestnictwa w tym wydarzeniu. Jeśli dodatkowo wymyślimy jakieś atrakcje nieadresowane specjalnie do mediów, a raczej do gości (wystawa kocich piękności lub kocich indywidualności, konkurs rysunkowy dla dzieci, zabawa literacka polegająca na układaniu limeryków o kotach z różnych miejscowości itd.), wówczas media będą miały co nagrać bądź napisać, nie ograniczając się do zrelacjonowania samego wydarzenia.
- Jeżeli jesteśmy stowarzyszeniem producenckim i zajmujemy się promocją ekologicznej żywności z naszego terenu, możemy zaprosić dziennikarzy na pokaz przygotowywania naszych wyrobów (pieczenia sękacza czy chleba na

⁴¹ Pojęcie to oznacza warunki mieszkaniowe poniżej standardów obowiązujących w danym kręgu kulturowym. Można przez to rozumieć metraż, zły stan sanitarny lokalu, stopień jego dewastacji, przeludnienie itd.

zakwasie, robienia twarogu i sera, smażenia konfitur itd.). Będzie to także okazja do degustacji.

I tak dalej. Wspólną cechą wszystkich tych przykładów jest możliwość obejrzenia przez dziennikarzy, jak coś wygląda w naturze, jak to się robi, jak przebiega nasza praca. Dziennikarz ma wówczas poczucie uczestniczenia w czymś prawdziwym i nawet jeśli pokaz jest nieco zaaranżowany z myślą o gościach z mediów, obie strony mają świadomość, że bez tego byłoby trudno. Inne okoliczności, które podsuwają możliwość pokazu, to np. wizyta znanego, zagranicznego specjalisty i prezentacja jego umiejętności (dla naszych adeptów tej sztuki i przy okazji dla mediów), działania proekologiczne (np. oczyszczenie jeziora ze śmieci przez naszych nurków), zagrożenia czy rozwiązania technologiczne (np. mierzenie stężenia spalin i poziomu hałasu przy głównej ulicy, działanie ekologicznej oczyszczalni ścieków) itd. Ważną cechą przytoczonych przeze mnie przykładów jest to, że właściwie nie ma w nich ludzi, zwłaszcza tych w trudnej sytuacji. I tej zasady etycznej proponuję się trzymać. Gdy zapraszamy media na pokaz dotyczący zwierząt, przyrody, produktów kulinarnych czy osiągnięć technologicznych, gdy wreszcie pokazujemy pracę własnych ludzi – wówczas nie przekraczamy niczyich granic intymności i prywatności. Gdy obsługujemy, jak wspomniany *Habitat for Humanity*, beneficjentów naszych działań, ale w sytuacji pozytywnej, radosnej, obiecującej – wówczas (po uzyskaniu ich zgody) możemy skonfrontować ich z mediami. Proponuję jednak nie urządzać atrakcji dla mediów kosztem ludzi chorych, niepełnosprawnych, poszkodowanych przez los, bezdomnych, powodzian, więźniów, alkoholików, dzieci ulicy itd. Nawet gdy dziennikarze byliby żywo zainteresowani problemem, a my moglibyśmy się pochwalić np. ciekawą procedurą terapeutyczną czy efektywnymi formami pomocy, temat ten po prostu nie nadaje się na pokaz. Można go przedstawić, także mediom, inaczej.

Jak należy przygotować pokaz dla mediów? Jak widać z przytoczonych przykładów, część działań po prostu dzieje się sama i w obecności dziennikarzy będzie miała podobny przebieg. Gdy jednak zapraszamy media, powinniśmy zadbać o komfort ich wizyty. Przede wszystkim, zależnie od miejsca i tematyki pokazu, nie staramy się zawiadamić jak największej liczby redakcji (jak to miało miejsce w przypadku konferencji), a raczej kilka-kilkanaście wyselekcjonowanych nazwisk. Zaproszenie na pokaz upoważnia nas do bardziej zdecydowanego nastawiania na potwierdzenie obecności przez dziennikarza; dobrze, żeby miał poczucie, że jest z nami umówiony, a nie tylko – zaproszony bez zobowiązań. Ponieważ częstokroć nie ma możliwości urządzenia kącika recepcyjnego,

wyznaczamy kilka osób spośród naszych ludzi do zajmowania się dziennikarzami. Będą mieli za zadanie „wyłapanie” i przywitanie przybyłych dziennikarzy, opiekę nad nimi, pomoc organizacyjną, spełnianie ich próśb, ewentualne fachowe komentowanie pokazu, kojarzenie partnerów czy ekspertów do wywiadów, wręczenie przygotowanych materiałów, zapisanie dodatkowych, nieprzewidzianych życzeń itd. Efektem ich pracy z naszej perspektywy powinna być dokładna rejestracja przybyłych gości z mediów, pozyskanie od nich wizytówek, zainteresowanie ich naszą działalnością (w szerszym kontekście niż tylko ten będący przedmiotem pokazu) i dyskretne zasugerowanie jej potencjału medialnego oraz nawiązanie sympatycznych, osobistych kontaktów. Powinniśmy także zadbać o wygodne miejsce, w którym da się nagrać wywiad na dyktafon albo nakręcić „setkę”, a więc ciche, z odpowiednim tłem. W ogóle myśląc o pokazie, winniśmy mieć na względzie możliwość zrobienia atrakcyjnych zdjęć czy nagrań filmowych – to przecież, obok autentyczności i „bycia blisko prawdziwego życia”, główna zaleta tego narzędzia komunikacji z mediami⁴².

Pokaz niejednokrotnie staje się pretekstem do zapoznania dziennikarzy z bogatą materią naszej działalności. Część tej wiedzy powinni pojąć od opiekuna (wyznaczonego, jak wspominałam, z grona naszych współpracowników), jednak zdecydowanie odradzam raczenie mediów w trakcie pokazu wyczerpującymi wykładami i wnikliwymi objaśnieniami. Raczej zarzucamy przynętę, intrygujemy, uwodzimy potencjałem naszego tematu, a nie odstręczamy nudziarstwem, nie przytłaczamy zawilościami problemu. Pokaz nastawiony jest na pokazywanie właśnie i to ono powinno stać w centrum zainteresowań. Ta formuła dopuszcza w wykonaniu opiekuna jedynie uzasadnione komentowanie oraz odpowiedzi na pytania dziennikarza. Obszerniejsze materiały przygotowujemy natomiast w formie zmodyfikowanego *press kitu*, który charakteryzowałam w poprzednim podrozdziale.

Pokaz to także świetna okazja do promowania naszych specjalistów. Jak pisałam, jedną z form uprawiania Public Relations jest zabieganie o uzyskanie wpływu⁴³ na dyskurs publiczny, wypromowanie naszej tematyki jako ważnej społecznie oraz wykreowanie wybranych osób z naszej organizacji na lide-

⁴² Niezależnie od udziału dziennikarzy, możemy wykorzystać taką okazję i sami nagrać materiał filmowy, który potem będziemy emitować w Internecie (na naszej stronie, na Youtube), a także zrobić zdjęcia na Instagram i naszą stronę.

⁴³ Ze wszystkimi jego ograniczeniami. Wpływ, jak pisałam, nie oznacza kontroli nad tym, co się myśli, a jedynie słyszalność naszego głosu w tym chórze.

rów opinii, ekspertów, wiarygodnych komunikatorów. Osoby wyznaczone do tej roli powinny być obecne w trakcie pokazu i przygotowane do udzielania kompetentnych wypowiedzi do różnych typów mediów. Chciałabym tu położyć nacisk na zapewnienie mediom możliwości porozmawiania ze specjalistami, którzy opowiedzą o organizacji i o pokazywanym działaniu. By zrozumieć tę potrzebę, wystarczy spojrzeć chociażby na sposób konstruowania relacji telewizyjnych czy artykułów prasowych: samo pokazanie / zrelacjonowanie jakiejś akcji zostawia duże pole do interpretacji i zazwyczaj nie niesie prostego, jednoznacznego, zrozumiałego komunikatu, jakim operują media. Dziennikarze montują więc w tym materiale elementy komentarza, który może pochodzić z tzw. *offu*, czyli spoza kadru, ale lepiej, ciekawiej i dynamiczniej, gdy wygłasza go wiarygodny komunikator w formie narracji eksperckiej. Dla nas jest to okazja do zaprezentowania się w roli eksperta z nadzieją zapamiętania i przez odbiorców, i przez dziennikarza, który powinien nabrać nawyku zwracania się właśnie do nas o opinię w sprawach, w których specjalizuje się nasza organizacja.

Study tour

Kolejną formą komunikacji z dziennikarzami i stworzenia im możliwości pozyskania materiału na audycję czy artykuł jest wycieczka pogładowa. Ma ona cel edukacyjny i informacyjny. Nie ma się co oszukiwać, może ona być znacznie droższa od pokazu, który – dobrze przygotowany – obejdzie się niemalże bez kosztów. Celem wycieczki jest pokazanie dziennikarzom czegoś odległego a ciekawego. Czyli już nie – jak przy pokazie – jakiegoś „dziania się”, przebiegu jakiegoś procesu, który jest interesujący sam w sobie lub jako reprezentacja szerszego działania. Wycieczka pogładowa zazwyczaj ma uświadomić dziennikarzom, „jak to jest” albo „jak to jest gdzieś indziej”. Instytucje komercyjne czy administracja państwowa organizują takie wycieczki np. do zagranicznych fabryk swojego koncernu, do centrów badawczych, do specjalnych stref ekonomicznych itd. Można przywołać tutaj także przykład serii wycieczek do zagranicznych gospodarstw organizowanych dla polskich rolników, co miało im unaocznić unijne standardy rolnictwa i hodowli oraz – pośrednio – przekonać do głosowania w 2004 r. na „tak”.

Organizowanie wycieczki dla kilku-kilkunastu dziennikarzy wiąże się z wysokimi kosztami: opłaceniem podróży, zakwaterowania, wyżywienia, zorganizowaniem atrakcyjnego programu, zapewnieniem kompletu materiałów i wyboru

wiarygodnych rozmówców. Jeżeli nasza organizacja może sobie na to pozwolić, to warto w uzasadnionych przypadkach rozważyć taką możliwość. Jeśli natomiast te koszty nas przerastają – może uda się przedefiniować pomysł *study tour*, by stał się dostępniejszy. Przede wszystkim, możemy 2–3 wybranych dziennikarzy dołączyć do naszych ludzi w sytuacji, gdy organizujemy jakiś wyjazd dla nich. Oczywiście, będą się oni musieli zajmować gośćmi, ale część kosztów pozostanie niezmienną. Mogę sobie także wyobrazić lokalne, najwyżej jednodniowe wyjazdy do niezbyt oddalonych miejsc, gdzie będziemy pokazywać dziennikarzom np. stopień zniszczenia przyrody, stan techniczny wałów przeciwpowodziowych, warunki życia w ośrodku dla uchodźców (ale nie samych uchodźców), przytulisko dla uratowanych z rzeźni koni, zachowany cmentarz z I. wojny światowej – zależnie od przedmiotu naszej działalności.

DZIAŁANIA EDUKACYJNE

DLACZEGO EDUKACJA?

Edukacja publiczna jest bodaj najważniejszą częścią Public Relations. Wbrew temu, co się obecnie potocznie z PRem kojarzy, to właśnie działalność polegająca na dokształcaniu, budowaniu świadomości, uwrażliwianiu, a także przełamywaniu stereotypów stanowi trzon dobrze rozumianego PRu, zwłaszcza dla organizacji pozarządowych.

Organizacje pozarządowe to w sensie komunikacyjnym zazwyczaj organizacje wysokiej klasy specjalistów. Kumulują one wiedzę, która jest społecznie mało znana, gdyż albo dotyczy mało rozpowszechnionego zjawiska, albo też odnosi się do fenomenu nawet nieźle rozpoznawanego, ale dość pobieżnie i stereotypowo klasyfikowanego społecznie.

Dlatego też informacja i edukacja płynąca ze strony organizacji pozarządowych może być dla wielu grup otoczenia interesująca, nowa, inspirująca i otwierająca oczy na słabo znany lub zsepizowany problem. Tutaj tkwi **wielki atut komunikacyjny organizacji pozarządowych** – otóż mają one coś do powiedzenia.

ODBIORCY DZIAŁAŃ EDUKACYJNYCH

Działania edukacyjne da się prowadzić bezpośrednio lub pośrednio. Jeśli pośrednio, ich odbiorcami stają się media, które z kolei mają dotrzeć do naszych docelowych odbiorców. Jeśli zaś bezpośrednio, wówczas zależy nam na dotarciu od razu do grup otoczenia ważnych z punktu widzenia naszej strategii

komunikacyjnej. Kto to może być? Częstokroć są to władze lokalne, urzędnicy różnych szczebli, których chcemy doedukować i uświadomić. Inną z kolei grupą mogą być osoby jakoś (ze względów rodzinnych czy zawodowych) zaangażowane w problem. Mam tu na myśli nauczycieli, rodziców, lekarzy czy rehabilitantów, pracowników pomocy społecznej, księży i zakonnice, policję, grupy ryzyka czy inne organizacje pozarządowe. Wybór zależy od tego, czego dotyczy problem.

Przy planowaniu działań edukacyjnych warto wziąć po uwagę poniższe kryteria:

- Czy jest organizacja państwowa (rządowa lub samorządowa), w której gestii leży nasz temat?
- Czy ktoś powinien ustawowo rozwiązywać ten problem?
- Czy inne organizacje pozarządowe zajmujące się podobną czy pokrewną tematyką nie mają deficytu wiedzy z naszej dziedziny?
- Czy można dostarczyć wiedzę bezpośrednio zainteresowanym (czy ich kompetencje, liczebność, możliwość dotarcia, rozproszenie itd. pozwalają na zastosowanie jakiegoś narzędzia komunikacji)?
- Czy należy doedukować ich opiekunów / pomocników / rzeczników?
- Czy istnieją instytucje stanowiące węzłowe punkty komunikacji, jak np. ośrodki psychoedukacyjne czy terapeutyczne, poradnie, parafie, kuratoria, służby socjalne itd., które kumulują wiedzę i działania w interesującym nas obszarze?
- Kto jest ekspertem (krajowym, międzynarodowym) w tej dziedzinie i czy w jakiś sposób możemy włączyć go do naszych działań?
- Jakie media trafiają do interesujących nas grup, mogą podjąć ten problem i zechcą dokształcić swoich czytelników?

Proszę zwrócić uwagę, że w odpowiedziach na te pytania doskonale pomoże nam zrobiona wcześniej analiza otoczenia. Jeśli solidnie odrobiliśmy tamtą lekcję, tutaj nie będziemy mieć żadnych trudności. Jeżeli natomiast wcześniej zdefiniowaliśmy otoczenie zbyt szeroko (np. młode kobiety, władze lokalne, nauczyciele) lub zbyt enigmatycznie i niewyraźnie (np. osoby bojące się psów, mężczyźni niedopuszczający do siebie myśli o własnej nieplodności, trwożliwi rodzice itd.) – wówczas okaże się, że nie wiadomo, gdzie szukać i jak rozpoznać członków interesujących nas populacji, a całe ich definiowanie i lokowanie trzeba zaczynać od początku.

Rozważenie powyższych kwestii pozwoli nam w pierwszej kolejności odpowiedzieć na pytanie, czy jesteśmy w stanie zaplanować edukację bezpośrednią i osobistą, czy też lepiej będzie dotrzeć do zainteresowanych za pomocą różnego

typu publikacji. Tym drugim rozwiązaniem zajmę się później, koncentrując się w tej chwili na bezpośrednich przedsięwzięciach edukacyjnych.

KOGO EDUKOWAĆ?

Najgorzej rokują te przedsięwzięcia, w których publiczność mają stanowić osoby „z ulicy”. Jeśli organizujemy otwarty wykład albo prelekcję i zakładamy, że sala wypełni się sama, wówczas możemy z góry liczyć się z porażką. Nawet nie dlatego, że nasz temat jest nudny albo zaproszony ekspert nieatrakcyjny, ale z tak błahych powodów, jak deszczowa pogoda, mecz w telewizji czy konkurencja w postaci popularnych imienin. Odradzam wszelkie przedsięwzięcia edukacyjne puszczane „na żywioł” pobożnych życzeń i oczekiwań. Jedynym wyjątkiem może być połączenie edukacji z atrakcyjną formą pikniku, festynu czy imprezy plenerowej, w której „między wierszami” pojawiają się elementy uświadamiające. Robione przez nas⁴⁴ latem 2007 r. badanie preferencji dotyczących oferty rozrywkowo-kulturalnej wśród mieszkańców województwa warmińsko-mazurskiego pokazało, że niezależnie od takich zmiennych demograficznych, jak płeć, wiek, wykształcenie czy stanowisko w miejscu pracy największą popularnością cieszą się właśnie pikniki i festyny – w odróżnieniu od koncertów muzyki poważnej, teatru czy nawet kina. Sądzę, że województwo warmińsko-mazurskie nie jest tutaj wyjątkiem. Co więcej, owe preferencje zauważyli i wykorzystują już niemal wszyscy – rozgłośnie radiowe, producenci żywności ekologicznej, propagatorzy badań profilaktycznych itd. Ja jednak nie zachwycam się tak bezkrytycznie tym pomysłem, a to z kilku powodów, które można następująco zrekapitulować:

- słaba selekcja grup docelowych – przychodzą przypadkowi ludzie spragnieni rozrywki, piwa, grillowanych kiełbasek i baloników na druciku, nie zaś wiedzy i edukacji;
- ludyczna forma wymusza poważne ograniczenia przekazywanych treści – ma być przyjemnie i bezproblemowo, a nade wszystko – krótko;
- to samo dotyczy tematyki; liczne bolesne i trudne tematy jak społeczna absorpcja byłych więźniów, wszawica wśród dzieci, znęcanie się nad zwierzętami itd. po prostu nie pasują do bezrefleksyjnej rozrywki;

⁴⁴ Grupę badawczą Stowarzyszenia Profilaktyki Problemowej PROFIPRO. Badanie było jednym z elementów szerszego projektu badawczego wykonanego na zlecenie Teatru im. Stefana Jaracza w Olsztynie w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

— koszty finansowe są straszliwe, podobnie jak nakłady organizacyjno-logistyczne regulowane ustawowo dla wszelkich imprez masowych, praktyczny uzysk zaś – raczej nikły.

Wydaje mi się, że **wbrew ogólnemu trendowi do infantylizacji i upraszczania właśnie organizacje pozarządowe mogłyby trzymać poziom swoich działań edukacyjnych**, zwłaszcza tych adresowanych bardziej celowo, nie do „każdego”. Sądzę też, że etap festyniarsko-ludyczny zwany z zadaniem *eventowym* w naszym PRze w końcu minie i z konieczności straci swą atrakcyjność. Dlatego nie będą dłużej zatrzymywać się nad tego typu działaniami.

EDUKACJA BEZPOŚREDNIA

Najpopularniejsze formy edukacji, które warto tu pokrótce opisać, to **prelekcja, seminarium i warsztaty**. Różni je zakres tematyczny oraz stopień uczestnictwa publiczności. Prelekcja to wystąpienie jednej osoby na jeden temat. Seminarium zakłada kilka wypowiedzi ułożonych w logiczny i wzajemnie powiązany ciąg, wygłaszanych przez kilku ekspertów. Warsztaty natomiast mogą uzupełniać poprzednie formy lub stanowić samodzielny, odrębny gatunek, gdzie uczestnicy (ewentualnie w podgrupach) pod okiem trenerów ćwiczą przekazywane umiejętności i rozwiązują zadania.

W każdym z tych wypadków proponuję znaleźć sensownego, najlepiej grupowego adresata (lub kilka grup adresatów, którym możemy łącznie zaproponować naszą tematykę). Mam tu na myśli przedstawicieli jakiejś instytucji, organizacji, związków zawodowych, personel jakiejś placówki czy kilku placówek, policjantów czy strażników miejskich z naszego rejonu, urzędników z danego urzędu, konkretnych przedstawicieli władzy, nauczycieli itd. Jeszcze raz podkreślam – niech to będą osoby w ich funkcjach służbowych, w ich rolach zawodowych albo przynajmniej traktowane (i zapraszane przez nas) jako przedstawiciele dobrowolnych zrzeszeń czy stowarzyszeń. To znacznie lepiej rokuje niż zapraszanie po prostu zainteresowanych, prywatnych ludzi, którzy w swoim prywatnym czasie przyjdą albo nie. Tym sposobem upraszcza się także procedura zapraszania i kompletowania publiczności. Znacznie łatwiej jest bowiem skierować zaproszenia na adres instytucji i monitorować liczbę wydelegowanych osób, niż drukować i rozwieszać plakaty w mieście (proszę zważyć na koszty projektowania graficznego i druku oraz nakład pracy!) czy umieszczać informację na stronie www licząc, że ktoś tam wejdzie i się pojawi.

Do dobrze „rozpoznanej” publiczności mówi się też znacznie łatwiej. Gdy wiemy, kto jest w sali, jakie ma przygotowanie, jakie obowiązki i czego od nas oczekuje, wówczas jako występujący eksperci znacznie łatwiej możemy dopasować język, treści, poziom skomplikowania i szczegółowość przekazu do profilu publiczności, a przynajmniej jej większości. Gdy w sali siedzą natomiast zupełnie nierozpoznani ludzie, o niewiadomych oczekiwaniach, bardzo różnym przygotowaniu i nieodgadnionej motywacji, wówczas naprawdę nie wiadomo, co i jak do nich mówić.

Nasze zadania przy przygotowywaniu wymienionych działań edukacyjnych sprowadzają się do:

- pracy koncepcyjnej – opracowania tematyki i wyłonienia wiodących przekazów, podzielenia jej na porcje czy podzagadnienia, przygotowania scenariusza spotkania, zaprojektowania profilu adresatów i oszacowania ich liczebności, znalezienia odpowiednich prelegentów wśród naszych ludzi lub / oraz wśród autorytetów spoza naszej organizacji;
- stworzenia bazy danych instytucji czy organizacji, których przedstawiciele chcemy zapraszać; na prelekcję czy seminarium możemy doprosić także media;
- przygotowania i rozesłania zaproszeń (może być mailem), bieżącego monitorowania telefonicznego liczby i nazwisk uczestników, sporządzenia ich listy;
- prac organizacyjnych – wynajęcia sali, zapewnienia sprzętu (laptop, projektor, wskaźnik, ekran, *flip chart*, flamastry, ewentualnie mikrofon);
- zarezerwowania terminów u zewnętrznych ekspertów, ustalenia zakresu wypowiedzi i czasu jej trwania, podpisania z nimi umów, pozyskania abstraktu (skrót) wypowiedzi i notki biograficznej;
- wyznaczenia prelegenta/ów spośród naszych ludzi, ustalenia zakresu tematycznego i czasu trwania ich wypowiedzi, przeszkolenie ich w kwestii występów publicznych, jeśli jest taka potrzeba, wraz z próbnymi występami;
- znalezienia i przygotowania osoby prowadzącej spotkanie;
- przygotowania pakietu materiałów dla każdego z uczestników;
- zorganizowania recepcji, która także zbierać będzie życzenia i prośby od uczestników;
- w trakcie imprezy – zrobienia dokumentacji fotograficznej czy nagrania spotkania (ten materiał posłuży nam do zamieszczenia na stronie WWW, na Youtube, na Facebooku i innych serwisach, ewentualnie możemy także rozesłać zdjęcia uczestnikom);
- jeśli jest takie zapotrzebowanie i oczekiwanie, możemy przygotować i wręczyć dyplomy uczestnictwa (raczej po seminarium i warsztatach, nie po pojedynczej prelekcji);

— jeśli spotkanie trwa dłużej, a my mamy fundusze, możemy przewidzieć kawę albo catering.

Efekt, jaki osiągamy dzięki dobrze przygotowanemu przedsięwzięciu edukacyjnemu, na także walor relacyjny. Pozyskujemy kontakty do zainteresowanych osób, możemy otrzymać od nich cenne opinie, oceny, dobre pytania otwierające nowe drogi myślenia. Warto przy tej okazji postarać się o podtrzymanie takiego kontaktu poprzez np. założenie forum, zrobienie listy mailingowej czy założenie profilu na Facebooku, co pozwoli na bezkosztową, bieżącą komunikację i utrzymanie uczestników w orbicie naszych przyszłych działań komunikacyjnych.

DROBNE PUBLIKACJE EDUKACYJNE

Do narzędzi edukacyjnych, jakimi może posłużyć się organizacja pozarządowa, należą – obok bezpośrednich spotkań, warsztatów czy prelekcji – także różne materiały „pisane”. Materiały pisane, które organizacja pozarządowa publikuje w ramach działalności PR, mają niezaprzeczalny walor edukacyjny, ale przecież zawierają także nie mniej ważny element autopromocji czy przynajmniej auto-prezentacji. Innymi słowy, nasze teksty – ich poziom językowy, sensowność wywodu, staranność wydania itd. stanowią dodatkowy komunikat odbierany przez czytelników. Dlatego moje uwagi dotyczyć będą tego, jak skutecznie wykorzystać materiały pisane dla obydwu tych celów.

Jakie publikacje mogą wydawać NGOsy? Arsenał gatunków wydawniczych, z jakich mogą korzystać organizacje pozarządowe, jest szeroki i różnicowany ze względu np. na skalę działalności, posiadane fundusze i personel, okres funkcjonowania, realizowane projekty itd. Jak pokazały przeprowadzone badania, organizacje stosunkowo często, wręcz niejako automatycznie sięgają po ten kanał komunikacji, potraktują go więc tutaj skrótowo, zakładając, że wiedza o produkcji tego typu materiałów jest już całkiem dobrze ugruntowana.

Folder

Folder to główna wizytówka organizacji. Proponuję potraktować go jako pierwszą i najważniejszą publikację własną. Przyda się w sytuacjach, kiedy trzeba się będzie przedstawić, zaprezentować, przesłać go lub wręczyć wraz z innymi materiałami, wyłożyć w trakcie imprez własnych lub organizowanych przez naszych

partnerów itd. Folder powinien zawierać najważniejsze informacje, które chcemy o sobie szeroko zakomunikować. Znajdą się w nim więc w pierwszym rzędzie wiadomości opisujące samą organizację, jej historię, jej ideę, jej misję, cele, wartości, filozofię i praktykę działania. To wszystko ma na celu skodyfikowanie i zakomunikowanie tożsamości organizacji i jej unikalności. Czasem folder jest jedyną publikacją, gdzie te wszystkie fundamentalne przekazy zawarte są *explicitie*, czasem też specjalnie przy okazji redagowania folderu zastanawiamy się nad ostatecznym i kompletnym brzmieniem tych najważniejszych, odświeżonych twierdzeń i narracji.

Bardzo ważną rolę w naszej autoprezentacji pełnić może powołanie się na autorytety zewnętrzne. Organizacja pozarządowa może to uczynić, publikując w folderze np. informację o swoim członkostwie w cenionych, także międzynarodowych stowarzyszeniach, informacje o nagrodach i wyróżnieniach, jakie otrzymała, pochlebne opinie ekspertów, instytucji certyfikujących i audytorów, partnerów różnych działań itd. Taki głos, zacytowany z podaniem źródła, ewentualnie jako *scan* dyplomu bądź certyfikatu, stanowi zawsze bardziej wiarygodny przekaz niż każde samochwalstwo.

W folderze można też zawrzeć informacje na temat kluczowych dla organizacji osób. Mogą to być założyciele, inicjatorzy, eksperci i specjaliści, „dobre duchy” itd. Tutaj trzeba zachować pewną ostrożność i umieszczać tylko te biogramy, które się nie zdezaktualizują.

Pewną część folderu możemy poświęcić na ogólny zarys problemu, którym się zajmujemy wraz z nakreśleniem naszych pomysłów na jego rozwiązanie i działań, jakie podejmujemy. Zwłaszcza gdy stosujemy nowatorskie, innowacyjne praktyki i procedury lub wypracowaliśmy unikalne sposoby działania, warto „zaklepać” w folderze (i nie tylko tam) swoje ojcostwo sukcesu.

Redagując folder, warto pamiętać o kilku podstawowych zasadach. Przede wszystkim ma to być *evergreen*⁴⁵ czyli publikacja zawsze aktualna – dziś, za miesiąc, za rok i może też za 3–4 lata – powinniśmy więc wystrzegać się treści zakorzeniających ją w konkretnym momencie pisania. Sformułowania typu „już od 11 lat działamy...”, „w przeciągu ostatnich miesięcy udało nam się...”, „obecnie jesteśmy w trakcie...”, „w dobie aktualnego kryzysu gospodarczego...” itd. sprawiają, że za chwilę folder będzie odbierany jako przeterminowany, co na pewno nie przysporzy nam uznania. Także mniej oczywiste treści, jak np. lista dokonaniań czy skład osobowy, mogą się szybko zdezaktualizować. W tych wypadkach

⁴⁵ Ang. wiecznie zielony.

proponuję raczej stosować **listę wybranych dokonań bądź przedsięwzięć**, a co do osób, eksponować tylko te, o których wiemy, że ich nazwisko w tym miejscu zawsze będzie ważne i potrzebne. **Innymi słowy, pisząc każde zdanie folderu zastanówmy się, jak zabrzmiałoby np. za 5 lat.**

Folder, jak wspomniałam, jest wizytówką organizacji. Myślę, że warto zainwestować więcej w jego projekt graficzny i porządne wykonanie, nawet kosztem obszerności. Zresztą folder nie powinien być publikacją zbyt obszerną – w sumie wystarczy kilka dobrze zaprojektowanych stron, by zawrzeć kondensat kluczowych treści. Proponuję także przed publikacją dokonać fachowej korekty stylistycznej i językowej.

Folderu nie rozdajemy na prawo i lewo. Koszt jego produkcji jest stosunkowo wysoki i na pewno szkoda tych pieniędzy na to, by przypadkowi uczestnicy jakiejś imprezy masowej wyrzucali go bezmyślnie do śmietnika. Folder to wydawnictwo trochę przynajmniej prestiżowe i tak powinniśmy go traktować.

Strona www

Praca, którą włożyliśmy w redagowanie folderu, zaprocentuje dodatkowo przy produkcji tekstów na stronę. Okazuje się bowiem, że wiele treści zawartych w folderze, po drobnych modyfikacjach albo nawet bez nich, da się przenieść do Internetu. Oczywiście strona może zawierać znacznie więcej materiału niż folder, jest też łatwiej modyfikowalna, ale tym niemniej nakład pracy nad folderem tutaj także się zwróci. Przykładowe menu strony www może przedstawiać się następująco:

- **O nas** (kluczowe, fundamentalne informacje o organizacji, wzięte z folderu);
- **Kontakt** (tu podajemy wszelkie dane kontaktowe włącznie z linkiem do Facebooka, Twittera itd.);
- **1%** (jeśli jesteśmy organizacją pożytku publicznego, tutaj zamieścimy wszystkie związane z tym informacje. Warto też wyliczyć się w tym miejscu z wydatkowania pieniędzy, które podatnicy za pośrednictwem państwa przekazali nam w poprzednich latach);
- **Ludzie** (tutaj śmiało możemy promować swoich założycieli, liderów, specjalistów, wolontariuszy, pomocników, inspiratorów, „dobre duchy” itd.);
- **Problem** (tę zakładkę proponuję zatytułować inaczej, nazywając po imieniu problematykę, jaką się zajmujemy. Opisujemy tutaj zagadnienie, które jest

przedmiotem naszej troski – co to jest, jak się objawia, skąd się bierze, jaką ma dynamikę, kogo dotyczy, jak wygląda w innych krajach itd.);

- **Dane** (tę zakładkę także proponuję zatytułować precyzyjniej zależnie od typu danych, jakie tutaj umieścimy. Powinny to być obiektywne, pozyskane zgodnie ze sztuką informacje na temat naszego problemu. Zamieścimy więc tutaj różnego typu statystyki, wyniki badań wykonanych i opublikowanych przez wiarygodne instytucje, różne dane szacunkowe autoryzowane przez uznanego eksperta, prognozy, przedruki opublikowanych artykułów fachowych z podaniem źródła itd. Ta zakładka ma dostarczyć fachowej, głębszej wiedzy na temat problematyki, jaką nasza NGO się para);
- **Ekspertyzy** (jeśli nasi specjaliści czy współpracownicy są autorami ekspertyz i opinii związanych z problemem, koniecznie pochwalmy się nimi, zamieszczając je tutaj w całości – jeśli możemy – lub w formie skrótowej i odsyłając do źródła pełnego tekstu);
- **Metoda** (tutaj opiszmy nasze praktyki i innowacyjne procedury działania, pilnując wszakże, żeby podkreślić w uzasadnionych miejscach nasze autorstwo tych pomysłów);
- **Projekty** (ta aktualizowana na bieżąco zakładka powinna zawierać opis projektów, w których braliśmy i bierzemy udział);
- **Aktualności** (tutaj zapowiadamy organizowane przez nas przedsięwzięcia oraz, na zasadzie sympatycznego porozumienia partnerskiego, także przedsięwzięcia planowane przez zaprzyjaźnione instytucje z tego samego terenu czy z tej samej dziedziny);
- **Archiwum** (tutaj zamieszczamy sprawozdania z przeszłych naszych działań; mogą być także w formie reportażu lub fotoreportażu, relacji filmowych itd. Pamiętajmy, by nieuprawnioną publikacją czyjegoś wizerunku albo danych nie naruszyć jego dóbr osobistych);
- **FAQ** (w uzasadnionych przypadkach, np. gdy zajmujemy się profilaktyką zdrowotną, dogoterapią, doradztwem konsumenckim itd. możemy sporządzić listę najczęściej zadawanych pytań i przygotować na nie odpowiedzi);
- **Pomoc** (również w uzasadnionych przypadkach możemy tu zawrzeć spis punktów pomocy i instytucji, do których mogą się zwrócić osoby dotknięte danym problemem);
- **Dla mediów** (tutaj umieścimy materiały do pobrania przez dziennikarzy – backgroundery, dane i wyniki badań, zdjęcia, aktualne informacje prasowe. Nie jest to oczywiście pełna lista możliwych zakładek, jakie może zawierać strona www organizacji pozarządowej. Wymienione przeze mnie elementy są

jednak najbardziej podstawowe i wydają mi się dosyć uniwersalne. Warto natomiast poszerzyć je o elementy interaktywne, jak np.:

- **Blog**, aktualizowany i prowadzony na bieżąco;
- **Forum** dyskusyjne, także administrowane na bieżąco i zachęcające do dzielenia się pomysłami, radami, spostrzeżeniami;
- **Pytanie do eksperta** (pamiętajmy, by na nadesłane pytania szybko i rzetelnie odpowiadać. Jeśli mamy kłopot z administrowaniem stroną, nie decydujemy się na tę zakładkę – lepiej nie tworzyć sytuacji, w której potencjalnie okazemy się niesumienni i nieodpowiedzialni);
- Różne **kalkulatory**, o ile wiążą się z prowadzoną przez nas działalnością (np. kalkulatory BMI, przeliczniki sól / sód itd.);
- **Gra**, która może stać się atrakcją naszej strony i zachęcać do wchodzenia na nią ważne dla nas kategorie otoczenia (np. gra związana z ratowaniem zagrożonych zwierząt, gdy taki jest profil naszej działalności. Ta zabawka jest jednak kosztowna);
- **Konkursy** dla internautów związane z profilem naszej działalności;
- **Inne pomysły**.

Ulotki

Z ulotkami mam pewien kłopot. Z jednej strony, mała objętość i stosunkowo niewysoki jednostkowy koszt produkcji sprawiają, że ulotki mogą stanowić szybki kanał dotarcia do szerokiego kręgu odbiorców, z drugiej zaś ulotek jest wszędzie za dużo, nie czytamy ich, nie przechowujemy, patrzymy na nie jako na typowe narzędzie marketingowej promocji zakupu i niechętnie sprawdzamy, co zawierają. Pokazują to niektóre, przytoczone powyżej wyniki przeprowadzonego badania. **Zanim więc zredagujemy ulotkę i ją wyprodukujemy, zastanówmy się dobrze, czy w ogóle warto.**

Jeśli odpowiedź będzie twierdząca, przygotowujemy materiał tekstowy i graficzny. Proponuję, by ulotkę potraktować jako narzędzie ograniczonej edukacji w podstawowym zakresie i źródło informacji, dokąd zainteresowany powinien udać się po wiedzę lub po pomoc. Właśnie – zainteresowany. Najpierw wyobraźmy sobie, dla kogo jest ta ulotka, i tegoż adresata wraz z jego potrzebami wpiszmy w treść. Inaczej bowiem o tym samym problemie np. cesarskiego cięcia będziemy komunikować się z kobietami w ciąży z różnych warstw społecznych, inaczej ze szkołami rodzenia, inaczej z duszpasterstwami i prowadzącymi nauki

przedmażeńskie, inaczej z lekarzami rodzinnymi itd. **Myślmy raczej w kategoriach adresata, niż tematyki** – jedna ulotka zredagowana specjalnie na potrzeby, w języku i zgodnie z zainteresowaniem jednej grupy odbiorców.

Sama dystrybucja ulotek to też pewne wyzwanie. Odradzam rozdawnictwo uliczne czy imprezowe komu popadnie – szkoda pieniędzy. Ulotki możemy rozłożyć w zainteresowanych instytucjach (urzędy, placówki ochrony zdrowia, świetlice, poradnie, noclegownie, schroniska dla zwierząt itd.) za zgodą gospodarzy, wręczać podczas przedsięwzięć tematycznych organizowanych przez nas lub naszych partnerów dla zainteresowanych odbiorców, dołączyć jako materiał poglądowy do *press kitu*. Kluczowa jest jednak odpowiedź na pytanie, czy taka mało prestiżowa, mało wiarygodna, śmieciowa forma komunikacji, nastawiona w dodatku na jednostronny przekaz faktycznie jest tym, co nam się przyda do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Newsletter

Newsletter to fachowe wydawnictwo periodyczne skierowane do zainteresowanych odbiorców. Może mieć formę tradycyjną, papierową i być wysyłany pocztą, jednak łatwiej i taniej jest redagować go w pliku komputerowym i rozsyłać mailem (czyli musimy zbudować bazę mailową adresatów). To rozwiązanie oczywiście nie wchodzi w grę, gdy adresatami publikacji są osoby potencjalnie nieobite z komputerem (np. ze starszych grup wiekowych), z utrudnionym dostępem do Internetu (jak np. polonia w niektórych krajach Europy Wschodniej) itd. Wydawanie newslettera to poważne przedsięwzięcie – chyba nie da się tego dobrze zrobić „przy okazji”. Trzeba zdawać sobie sprawę, że nad newsletterem powinien pracować redaktor / redaktorzy, korektor, składacz, czasem artysta-grafik, i że praca ta wymaga sporo czasu. Jeśli nie dysponujemy odpowiednimi kadrami i czasem, porzućmy myśl o newsletterze – lepiej nie robić go wcale, niż robić byle jak, nieterminowo i z poczuciem utrapienia.

Jeśli jednak jesteśmy w stanie poradzić sobie z tym wyzwaniem, powinniśmy ustalić częstotliwość publikacji newslettera (realną z punktu widzenia naszych możliwości), jego profil, a nade wszystko – jego potencjalnych odbiorców. Jak w każdej publikacji, nad którą pracujemy, także tutaj powinniśmy w treść i zamysł wpisać osobę adresata – czego oczekuje, czego potrzebuje, ile ma czasu na lekturę, jakie ma preferencje stylistyczne, graficzne, językowe, jakie tematy są w stanie przyciągnąć jego uwagę itd. Należy także wziąć pod uwagę to, jaka

relacja łączy z nim naszą organizację – czy to nasz sponsor, nasz wolontariusz, nasz beneficjent, przedstawiciel władz lokalnych, czy inna jeszcze osoba. Proponuję wyobrazić sobie odbiorcę właśnie jako osobę, a nie bezosobowy „urząd marszałkowski”, „szkołę podstawową nr 5”, „firmę prywatną” itd. Ta praca wyobraźni znacznie ułatwi nam redagowanie newslettera zgodnie z oczekiwaniami odbiorców.

Co powinien zawierać newsletter? Jak sama nazwa wskazuje, powinien być wydawnictwem periodycznym, newsowym, prezentującym istotne z punktu widzenia odbiorcy aktualności w dziedzinie, którą zajmuje się наша organizacja i którą też w jakiś sposób interesuje się czytelnik. Oczywiście – i to jest element autopromocji – powinien zawierać aktualne informacje o działaniach i projektach realizowanych przez NGO – swojego wydawcę. Proszę jednak wyobrazić sobie, że ktoś wysyła nam uporczywie mniej czy bardziej archiwalne sprawozdania i relacje ze swojej działalności – nuda! Tym nie zalewajmy naszych odbiorców, o ile nie chcemy szybko i skutecznie ich do siebie zniechęcić. Jeśli więc nasze dokonania – to w atrakcyjnej formie wizualnej (fotoreportaż) lub problemowej (informacja o naszym przedsięwzięciu wpleciona w analizę zagadnienia np. społecznego, geologicznego, artystycznego). Jeśli nowe projekty – to np. w prawie całkowicie monograficznym numerze zawierającym wieloaspektowy ogląd zagadnienia, różne dane porównawcze, ewaluację *ex ante*⁴⁶ wypowiedzi ekspertów itd.

Poza projektami, którymi zajmujemy się aktualnie, i ich szerokim tłem społecznym / ekonomicznym / medycznym / prawnym itd. w newsletterze mogą pojawić się treści dotyczące:

- aktualnych wydarzeń;
- eksperckiego opisu ważnych z naszego punktu widzenia (i z punktu widzenia czytelnika) zagadnień;
- wiarygodnych danych i wyników badań;
- przydatnych adresów, linków, publikacji traktujących o ważnym dla nas problemie;
- regulacji prawnych (ich interpretacji, zmian) i uregulowań instytucjonalnych;
- istotnych osób (np. nominacji na ważne dla nas stanowiska lub ustąpienia z tychże stanowisk, wizyt w Polsce uznanych światowych autorytetów);

⁴⁶ Jest to ocena problemu przed podjęciem działania, przed rozpoczęciem projektu, dotyczy więc stanu wyjściowego.

- aktualności kalendarzowych (święta, Nowy Rok, ważne rocznice itd.) w perspektywie bliskiej nam tematyki;
- skróconej sprawozdawczości finansowej (po zakończeniu projektu, roku obrotowego czy kalendarzowego);
- innych aktualnych spraw i wydarzeń.

Newsletter powinien generować ruch na naszej stronie internetowej. Niech więc zawiera odsyłacze do jej poszczególnych części, w tym do forum dyskusyjnego, może również przynosić zapowiedzi tematów, które pojawią się na stronie później czy zostały tam umieszczone w rozszerzonej wersji.

Publikacje okolicznościowe

Najlepiej byłoby, gdyby nasza organizacja była koncernem Pirelli i dysponowała flagowym okrętem komunikacji okolicznościowej w postaci doskonale wypromowanego kalendarza, postrzeganego jako artystycznie świetny i prestiżowo bardzo pożądany. Skoro jednak tak nie jest, powinniśmy poszukać innego pomysłu na nasze wydawnictwa okolicznościowe. Pisząc o nich, mam na względzie właściwie dwie odrębne kategorie publikacji: te drobne, cykliczne i te jednorazowe, wyjątkowe. Zacznę od tych pierwszych.

Otóż przede wszystkim mogą to być kartki świąteczne nawiązujące jakoś do naszej działalności (jak np. kartki UNICEF, tyle że nie na sprzedaż) lub do sposobu, w jaki chcemy się pokazywać (jak wspomniany Pirelli, który prezentuje artystycznie sfotografowane, nagie piękności zamiast... opon). Kartki możemy rozsyłać sami, ale też wręczać (jako formę prezentu) ich komplety do wypisania i rozsyłania naszym ważnym partnerom. Te kartki oczywiście mogą być gwiazdkowo-noworoczne, ale przecież także wielkanocne, walentynkowe, wakacyjne, rocznicowe – pomyślane w nawiązaniu do profilu naszej działalności. Innym pomysłem, choć zupełnie nieoryginalnym i strasznie wyeksploatowanym, są kalendarze – ściennie, w kształcie notatników różnych formatów, jako podkładka na biurko lub pod myszkę komputerową itd. Spośród tzw. gadżetów warto wspomnieć może o tekstylnych torbach ekologicznych z naszym logo i adresem www oraz o bransoletkach „w sprawie”. W kategorii publikacji drobnych umieściłabym także różnego rodzaju pisma grzecznościowe, jak listy gratulacyjne na różne okazje, kondolencyjne, itp. skierowane do naszych współpracowników, partnerów, sponsorów i przedstawicieli innych ważnych grup otoczenia.

Jeśli chodzi natomiast o wspomniane powyżej okolicznościowe wydawnictwa jednorazowe, które mają być oznaką prestiżu, warto wspomnieć o albumach jubileuszowych, katalogach z wystaw (np. prac plastycznych osób niepełnosprawnych czy zdjęć z konwoju z pomocą humanitarną), które zorganizowaliśmy, płytach DVD z amatorskim przedstawieniem teatralnym (lub konkursem tańca, zawodami sportowymi, koncertem muzycznym), które przygotowaliśmy z naszymi podopiecznymi (np. więźniarkami, dziećmi z dysfunkcyjnych rodzin, seniorami itd.). W tym wypadku inwencja nasza jest ograniczona tylko dostępnym budżetem, zaś wydawnictwo okolicznościowe może przez dłuższy czas służyć nam jako elegancki prezent dla szczególnie ważnych przyjaciół i partnerów naszej organizacji.

AKTYWNOŚĆ W SIECI

Wprawdzie wspominałam już o stronie internetowej, którą NGO powinna sobie założyć (jako *home page*, ale także strony / podstrony większych projektów), ale z pewnością to minimum nie wyczerpuje możliwej bytności organizacji pozarządowej w Internecie. Trzeba bowiem mieć na względzie, że aktywność towarzyska, związana z poszukiwaniem informacji czy wspólnotowa ludzi (różnych) w coraz większej mierze nie tyle może przenosi się do Internetu, co włącza Internet w paletę potencjalnych sfer komunikacji. Celowo nie piszę tu wyłącznie o kanałach komunikacji, ponieważ Internet oferuje coś więcej – zmianę samych wzorów komunikacji i typów aktywności, o czym pisałam więcej przy okazji omawiania modeli komunikacji. Wykorzystywanie sieci przez NGO powinno więc **opierać się na logice świata 2.0**, którą samo posiadanie własnej strony www realizuje w niewielkim zakresie. Ta logika według Dona Tapscotta oraz Anthony'ego Williamsa ufundowana jest na czterech zasadach:

- „1) otwartości, rozumianej nie tylko jako otwarte standardy oraz treści, ale również przejrzystość finansowania oraz otwartość na pomysły i zasoby zewnętrzne;
- 2) partnerstwie, które skutkuje zastąpieniem starszych hierarchicznych modeli nowymi platformami współpracy, czego sztandarowym przykładem jest system operacyjny Linux;
- 3) współdzieleniu, które zakłada mniejszy nacisk na ochronę indywidualnych praw do (między innymi) produktów, praw własności intelektualnej, przesyłu oraz wiedzy naukowej, a także
- 4) globalnej skali działania, będącej konsekwencją globalizacji i zatarcia się granic fizycznych i geograficznych, zarówno na poziomie korporacyjnym, jak i indywidualnym”⁴⁷.

⁴⁷ W. Visser, *Dziesięć trendów Web 2.0*, „Nowe Media” nr 2/2012, s. 177–178.

Aktywność w sieci stwarza organizacjom pozarządowym możliwość **niezpośredniczonego dostępu do potencjalnie zainteresowanych grup otoczenia**, a także narzędzia do włączania ich w swoje tematy i akcje. Chciałam zwrócić uwagę na niezwykle korzystny aspekt tego typu komunikacji – otóż tutaj zainteresowani zbierają się sami. O ile w przypadku różnych działań „analogowych” musimy zachodzić w głowę, kto stanowi potencjalne otoczenie, gdzie szukać jego przedstawicieli, jakimi drogami do nich dotrzeć itd. – tutaj sam temat i sposób jego ulokowania w sieci przyciąga właściwe osoby. Mając na względzie liczne trudności, jakie wiążą się z zaangażowaniem mediów w rozpropagowanie naszych treści (począwszy od trudności z przyciągnięciem ich uwagi, poprzez niełatwe organizowanie im okazji do sfilmowania, nagrania, przeczytania, aż po nikły wpływ na produkt finalny, jego kształt i termin emisji) omińnięcie tego mediatora staje się dla NGO bez mała błogosławieństwem. Odpowiada także szerszej tendencji w komunikacji, którą Piotr Wereśniak opisuje następująco: „Świat 1.0 to świat pośredników. Od zarania cywilizacji pośrednicy byli ważni, występowali właściwie wszędzie i zarabiali najlepiej. Kupcy, bankierzy, przewoźnicy, dystrybutorzy, hurtownicy od zawsze napędzali gospodarki wszystkich cywilizacji: od czasów starożytnego Sumeru, Egiptu i Grecji aż po czasy nam współczesne. Tymczasem nadszedł świat 2.0. Świat rewolucji internetowej, wszechobecnej komunikacji, online, portali społecznościowych i usług, o jakich naszym dziadkom nawet się nie śniło. Na pośredników padł blady strach. Okazało się, że przestali być potrzebni, że łatwo ich zastąpić aplikacją webową; że wystarczy inteligentnie napisana baza danych w Internecie i całe branże zajmujące się pośrednictwem odchodzą powoli w zapomnienie”⁴⁸.

Ten fenomen pozbywania się kosztownego, kierującego się własną logiką i interesem pośrednika zafunkcjonował już bardzo skutecznie w polityce, zresztą zarówno w działaniach opozycji, jak i – być może wymuszonych przez nią – aktywnościach komunikacyjnych władzy. Dwa przykłady niech zilustrują efektywność i skalę prowadzenia komunikacji politycznej w sieci. Beppe Grillo, włoski komik, który przebojem wszedł do polityki, postawił właśnie na komunikację internetową. Jego „Ruch Pięciu Gwiazd nie ma swojej siedziby. Nie ma biur. Nie ma sali, w której zbierają się jego członkowie. Nie ma sekretarki. Nie ma telefonu. Nie ma rzecznika. Nie ma partyjnego samochodu. >>Domem grillistów jest Internet, a jedyną ważną legitymacją członkowską są – aktywny login i hasło do listy mailingowej<< – napisali w „L’Espresso” Tommaso Cerno

⁴⁸ P. Wereśniak, *Zmierzch świata pośredników*, „Nowe Media” nr 4, 2013, s. 177.

i Stefano Pitrelli. Kęgosłupem partii jest wirtualna rzeczywistość, a dokładnie strona *beppegrillo.it*, która w zaledwie dwa lata od powstania stała się najpopularniejszym blogiem we Włoszech i siódmym najpopularniejszym na świecie. Odwiedza ją 5 mln osób miesięcznie, 173 tys. indywidualnych użytkowników dziennie. Na reklamach – jak wyliczył tygodnik „Panorama” – właściciele strony mogliby zarobić prawie 1,5 mln euro rocznie. Siła bloga tkwi nie w pojedynczych odśłonach, ale w aktywnych internautach, czyli tych, którzy na bieżąco komentują, polecają i promują artykuły w mediach społecznościowych. Średnio pod każdym wpisem pojawia się nawet dziesięć tysięcy komentarzy⁴⁹. Gdyby Grillo chciał wygenerować taki ruch wokół swojej osoby przy użyciu tradycyjnych metod komunikacji, musiałby zainwestować w swój sukces ogromne sumy pieniędzy, a i tak jego przekaz wyemitowany w logice wygłaszania i rozpowszechniania (jednokierunkowego) nie sprawiłby w ruch takiej maszyny komunikacyjnej. Ten model komunikacji nie jest po prostu wymuszony finansami, lecz staje się najefektywniejszym i najbardziej przyszłościowym sposobem docierania do wyborców. Przykładem – wybory w USA:

„Cztery lata temu i Barack Obama i Mitt Romney ogłaszali zamiar kandydowania w wielkim stylu. Ten pierwszy w Springfield, ten drugi w Muzeum Henry Forda w Dearborn w stanie Michigan. Teraz obaj ograniczyli się do prostych filmików, których koszt produkcji mógł się zamknąć w kilkuset dolarach. Do ich emisji nie potrzebowali żadnych stacji telewizyjnych, życzliwych albo nie. Wystarczyło jedno kliknięcie. Cztery lata temu filmiki produkowane przez sztab Obamy na YouTube zobaczyło 15 mln ludzi. Gdyby trzeba było zapłacić za ich emisję w telewizji i liczyć na taką samą widownię, kosztowałoby to 45 mln dolarów”⁵⁰.

Przechodząc do konkretnej sytuacji organizacji pozarządowych, warto zadać pytanie, **jakie formy aktywności w sieci organizacja pozarządowa może wykorzystywać?** Posłużę się kilkoma przykładowymi propozycjami, licząc się wszakże z tym, że ten fragment książki zdezaktualizuje się najszybciej – tutaj bowiem możliwości przyrastają geometrycznie i za chwilę mogą pojawić się kolejne, ciekawsze i skuteczniejsze pomysły.

Po pierwsze trzeba wspomnieć o **eksperskiej obecności na forach tematycznych**. Z pewnością istnieją różne fora dyskusyjne poświęcone tematyce, którą

⁴⁹ J. Tacik, *Beppe Grillo: omijając tradycyjne media*, „Nowe Media” nr 4, 2013, s. 100.

⁵⁰ P. Kraško, *28 milionów lajków*, „Nowe Media” nr 2/2012, s. 96.

zajmuje się nasza organizacja. Warto, pod ustalonym *nickiem*⁵¹, zabierać na nich głos w dyskusji, opiniować, oceniać, doradzać. Słowem: wykreować postać forumowego eksperta, który nie mając w tym swojego interesu (nie chce nic sprzedać, ugrać, pozyskać), służy jednak fachową wiedzą i kompetencją.

Kolejną formą aktywności jest **blog**. Jeżeli zajmujemy się problematyką społeczną, a osoba chętna do pisania bloga ma lekkie pióro i nieco fantazji, całkiem możliwe, że uda nam się skupić uwagę i wygenerować aktywność sporej rzeszy odbiorców. Odmianą tego pomysłu są **fotoblogi** zawierające zdjęcia związane z naszą działalnością. Możemy także wykorzystywać blogi innych osób i umieszczać tam swoje komentarze, polecać, przekazywać dalej itd.

Możemy także tworzyć **krótkie materiały filmowe** (niekoniecznie musi to być nakręcony kamerą czy komórką film – wystarczy czasem sam dźwięk zmontowany z pokazem zdjęć) i umieszczać je np. w serwisie YouTube. Jest to w tej chwili bardzo popularny serwis i doskonałe narzędzie komunikacji. Tym sposobem da się włączyć w obieg naszą ideę, czasem pokazując ją zaskakująco i niekonwencjonalnie, czasem „od środka”, czasem po prostu wzruszająco. Okazje do nakręcenia filmu wskazywałam już powyżej: może to być pokaz dla mediów, seminarium, *study tour*, szkolenie itd.

Kolejnym pomysłem jest aktywność na **portalach społecznościowych**. Jakkolwiek Facebook jest w tej chwili serwisem dominującym, pojawiają się pierwsze głosy o nadchodzącym wyczerpywaniu się jego formuły (ze względu przede wszystkim na przeładowanie informacjami, skomercjalizowanie i inwigilacyjność). Nie zmienia to faktu, że jako narzędzie budowania społeczności Facebook jest w tej chwili bardzo skuteczny. Tutaj możemy założyć sobie profil i kompletować krąg „przyjaciół”, który – nawet jeśli nieliczny – będzie skupiał najprawdopodobniej osoby nieprzypadkowe, autentycznie zainteresowane tym, co robimy i co proponujemy, włączające się w komunikowanie tego dalej, a być może także np. w wolontariat w realu. Obok Facebooka warto w tym kontekście wspomnieć takie portale, jak GoldenLine czy LinkedIn.

Innym pomysłem jest wykorzystywanie **mikroblogów** (z których najpopularniejszym, posiadającym ogromny potencjał wzrostu, jest w tej chwili Twitter), które pozwalają na umieszczenie bardzo zwartej informacji. Możemy tam w krótkich wypowiedziach komentować, wyrażać opinie, podpowiadać, rozpoznać naszą metodę działania, nasz ogląd sytuacji, nasze pomysły i inne

⁵¹ Sieciowym pseudonimem.

informacyjne fajerwerki, a także gromadzić wokół nich zainteresowaną społeczność, która skomentuje i popchnie nasze twitty dalej.

Kolejnymi narzędziami komunikacji są te nastawione na **komunikat wizualny**; w tej chwili są to przede wszystkim Instagram i Pinterest. Umożliwiają umieszczenie materiałów wizualnych (zdjęcia i filmy) po odpowiedniej obróbce technicznej, tworzenie kolekcji, pokazywanie swojego życia (czy życia organizacji) za pomocą obrazów. Justyna Łukasik, propagatorka Pinterestu w Polsce, tak o nim pisze: „Pomysł Pinterestu – tablicy, na której każdy z nas może aranżować swoje własne kolekcje – z porządkowanymi tematycznie fotografiami czy filmami – trafił w samo sedno. Prosta i przejrzysta formuła serwisu dostarcza błyskawicznie wiele cieszących oko inspiracji. Nie oznacza to jednak, że Pinterest jest mniej czasochłonny. Wręcz przeciwnie – użytkownicy spędzają tam średnio 89 minut dziennie. Twitter pod tym względem zostaje daleko w tyle ze swoimi 21 minutami, choć z uwagi na skrajnie różne charaktery serwisów porównanie tych dwóch serwisów wydaje się być nie do końca trafione”⁵².

Jak się dziś wydaje, zwłaszcza Twitter i Instagram posiadają duży potencjał rozwojowy ze względu na możliwie najściślejsze dopasowanie do wymogów komunikacji w świecie 2.0. Eryk Mistewicz, analizując ich fenomeny, wskazał na kilka przewag decydujących o perspektywach rozwoju tych mediów w przyszłości:

1. Tworzą społeczność.
2. Opowiadają historie.
3. Zostały przygotowane od razu na użytek urządzeń mobilnych: smartfonów, i-phonów, na tablety.
4. Są intuicyjne, proste w użyciu.
5. Są bezpłatne dla użytkowników.
6. Nie obciążają sieci ani pamięci smartfonu, tabletu, są lekkie i działają w czasie rzeczywistym.
7. Uczą się użytkownika, rozwijają się wraz z nim.
8. Są serwisami otwartymi, umożliwiającymi mnożenie zastosowań przez użytkowników.
9. Już w swych założeniach są serwisami globalnym.
10. Ich interfejsy umożliwiają rozwój biznesu przez innych⁵³.

Warto przyjrzeć się tym właściwościom z punktu widzenia potrzeb organizacji pozarządowej. Większość z nich można śmiało zaklasyfikować jako

⁵² J. Łukasik, *Pinterest – sztuka przypinania uwagi*, „Nowe Media” nr 2/2012, s. 140.

⁵³ E. Mistewicz, *Dekalog sukcesu w sieci*, „Nowe Media” nr 4, 2013, s. 190–192.

sprzyjające komunikacji przez NGO. Zarówno na poziomie zawartości (opowiadanie historii, narracje, materiał wizualny), działania (aktywizacja i budowanie społeczności, mnożenie zastosowań), obsługi (intuicyjność, uczenie się użytkownika przez aplikację, dopasowanie do mobilnych urządzeń), jak i finansów (bezkosztowość), serwisy te wpisują się i w możliwości, i w potrzeby komunikacji nastawionej na budowanie relacji i symetrię. Nie bez znaczenia jest także zasięg; liczbę użytkowników urządzeń 3G Eryk Mistewicz szacuje na 2,8 miliarda w 2014 roku⁵⁴.

Ostatnim, najbardziej wymagającym kanałem komunikacji wirtualnej, o jakim chciałam wspomnieć, są **konferencje TEDx** (*Technology, Entertainment, Design*, wersja polska i w połowie polski język). To elitarne przedsięwzięcie łączy pasjonatów wśród mówców i publiczności, budując gremia o znaczącym kapitale intelektualnym i wysokim stopniu fachowości w swoich dziedzinach. Zasadą uczestnictwa jako prelegent jest, by w dokładnie 18 minut opowiedzieć o czymś, co jest pasjonujące i może zmienić świat. Wystąpienie umieszczone w necie przez organizatorów może być wysłuchane nawet kilkaset milionów razy⁵⁵. To doskonała szansa dla organizacji pozarządowych zarówno na to, by w elitarnym gronie przedyskutować swoje pomysły, a następnie upowszechnić je szeroko i wprowadzić w obieg, jak również – przy okazji – by opanować dyscyplinę, warsztat oraz finał wystąpienia publicznego.

Wymienione przeze mnie formy działalności, jak uprzedzałam, to tylko przykłady na pewno nie wyczerpujące wszystkich możliwości. Co więcej, przywołane nazwy i dane zagrożone są szybkim przeterminowaniem. Ważne jest jednak to, by równoległe z komunikacją „analogową” prowadzić aktywność według logiki świata 2.0 w Internecie, tutaj bowiem leży ważne źródło dostępu do ludzkich działań i umysłów, w dodatku źródło w zasadzie bezkosztowe, selektywne i niezwykle wydajne.

⁵⁴ E. Mistewicz, *Dekalog sukcesu w sieci*, „Nowe Media” nr 4, 2013, s. 192.

⁵⁵ R. Talmont, *Budowanie społeczności, TEDx i soft power*, „Nowe Media” nr 2/2012, s. 123–126.

KREOWANIE AUTORYTETÓW

TWARZ ORGANIZACJI

W ramach dobrze zaplanowanej działalności komunikacyjnej, w jej „korporacyjnej” części, organizacja pozarządowa buduje w otoczeniu świadomość swojej marki (logo, zakresu działalności, dotychczasowych sukcesów, metod działania itd.), jednakże trzeba pamiętać, że takie bezosobowe informacje słabiej zapadają w pamięć niż dające się zwizualizować konkrety. Oznacza to w praktyce, że **nasza organizacja powinna mieć „twarz”**. Kiedy przywołujemy w pamięci znane NGOsy, nawet takie, które mają dobrze wykreowaną markę wraz z systemem utrwalonych skojarzeń, zazwyczaj pojawia się w tych skojarzeniach konkretna osoba, która reprezentuje organizację i której wizerunek staje się niejako wizytówką (i rękojmią) marki. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy to Jerzy Owsiak, Polska Akcja Humanitarna to Janina Ochojska itd. Czasem nawet lepiej zapada w naszą pamięć charyzmatyczny lider niż sama organizacja i szczegóły jej działalności. Odmianą nadawania „twarzy” organizacji jest ustanawianie powszechnie szanowanej, wyjątkowej, nieżyjącej osoby jej patronem. Nie chcę przez to powiedzieć, że czyniące tak NGOsy cynicznie wykorzystują i zawłaszczają znane nazwisko – wręcz przeciwnie, zazwyczaj jest to wyraz szacunku i podziwu wobec osoby zmarłego patrona. Przy okazji powstaje jednak tenże efekt skojarzenia „twarzy” z organizacją, który potem staje się ważnym elementem identyfikującym. Mam tutaj na myśli np. takie śp. Osoby, jak Agata Mróz, której dzielność podziwialiśmy wszyscy czy Jola Brzozowska, której wstrząsająca historia zbulwersowała swojego czasu całą Polskę.

Ja jednak skoncentruję się na zabiegach mających na celu wykreowanie publicznego wizerunku wybranych osób działających obecnie w naszej organizacji.

Czyli kogo? To pierwsze, bardzo ważne pytanie, powinniśmy potraktować z dużą rozważą. Kto powinien stać się twarzą organizacji, w której działamy? W konflikt mogą tutaj wchodzić różne racje, zazwyczaj sprowadzające się do ewidentnego talentu do wystąpienia publicznych *versus* roli założyciela, inicjatora, szefa itd. Otóż moim zdaniem w tym wypadku powinniśmy zawsze zainwestować w osobę, co do której istnieje pewność, że będzie lojalna i że zostanie w organizacji „na zawsze”. Tę pewność daje właśnie rola założyciela, inicjatora, prezesa, nie daje jej natomiast osoba, która może nas kiedyś opuścić, unosząc z sobą dobrze wykreowaną „twarz” i nazwisko, pozbawiając organizację tym samym najcenniejszych być może identyfikatorów. Niekoniecznie musi to być cyniczny osobnik, który chciał wylansować się naszym kosztem, by zdyskontować potem ten sukces gdzieś indziej (w polityce lokalnej, w działalności doradczej, w fotelu członka rad nadzorczych, w mediach itd.) – nie zakładam, że otaczają nas tacy karierowicze. Jednakże musimy tutaj pamiętać, że **„twarz” organizacji staje się jej trwałym dobrem i dlatego musi być po prostu cały czas ta sama.**

Jak wyczarować z wybranego przez nas kandydata charyzmatycznego, wyrazistego, dobrze rozpoznawalnego lidera? Otóż od razu powiem, że nie zawsze tak maksymalistyczny program jest możliwy do zrealizowania. Wbrew tezie, którą lansują niektórzy prominentni luminarze polskiego PRu, uważam, że nie z każdego da się zrobić gwiazdę pierwszego formatu, sprawnego i porywającego mówcę, obdarzonego siłą przyciągania i przekonywania. Niestety. Co więcej, nie mogę oprzeć się wrażeniu, że tworzenie takiej magicznej aury wokół własnej osoby PRowca, który rzekomo potrafi dokonać cudu, jest niczym więcej jak wyludzeniem zleceń. Reasumując: lepiej mieć świadomość ograniczonych możliwości PR w kreowaniu wizerunku lidera – to zaoszczędzi nam wielu rozczarowań i zawodów w przyszłości.

JAK PRACOWAĆ NAD WIZERUNKIEM?

Punktem wyjścia uczynię tutaj pojęcie wizerunku, którym w kontekście twarzy organizacji (ale nie samej organizacji, jak podkreślałam wcześniej) chciałabym się posłużyć – **czym jest wizerunek, co się nań składa, jak działa?** Barbara Rozwadowska podaje dosyć szeroki i rozsądny zestaw cech tworzących w sumie niepodrabialny, niepowtarzalny efekt wizerunku osoby:

- „1. Cechy fizyczne (wiek, wzrost, waga, atrakcyjność fizyczna, znaki szczególne, włosy itd.).

2. Profil osobowościowy (umiejętność okazywania emocji, otwartość, zrównoważenie, także wyznawane wartości itd.).
3. Komunikacja niewerbalna (mowa ciała: postawa, gesty, mimika, gospodarowanie przestrzenią, ubiór itd.).
4. Styl komunikowania (sposób mówienia, intonacja, sposób pisania itd.).
5. Przeszłość (miejsce pochodzenia, wykształcenie i rodzaj ukończonej szkoły, doświadczenie, dotychczasowe opinie).
6. Kompetencje (wiedza, kwalifikacje, zawód, zajmowane stanowiska, firma zatrudniająca).
7. Najbliższe otoczenie (rodzina, przyjaciele, znajomi).
8. Sposób spędzania czasu (stosunek czasu pracy do czasu wolnego, aktywność pozazawodowa, hobby).
9. Stan posiadania (dom, samochód, karty kredytowe itd.).
10. Inne (np. publikacje prasowe, zdjęcia, plotki itd.)⁵⁶.

Jak widać z powyższego zestawienia, nad niektórymi elementami można popracować (np. nad niektórymi cechami fizycznymi, komunikacją niewerbalną), z innych starać się uczynić atut (np. ze stylu komunikowania), a jeszcze inne starać się tuszować (niewyszukane hobby, mało prestiżowych znajomych) czy po prostu pogodzić się z ich istnieniem (niektóre cechy fizyczne jak wiek, znaki szczególne, także stan posiadania, brak formalnego wykształcenia itd.).

Wizerunek twarzy organizacji jest dla nas istotny w sytuacjach różnego typu wystąpień publicznych, uroczystych czy też roboczych. Lider bowiem występuje podczas konferencji prasowej, udziela wywiadów mediom, ma prezentację podczas spotkania z innymi organizacjami czy władzami samorządowymi, występuje podczas szkolenia, czasem ma prelekcję podczas imprez naukowych, okolicznościowych, ważnych dla społeczności lokalnej, środowiskowych itd., a jego występy upowszechniamy w Internecie. W tych wszystkich (i innych jeszcze) sytuacjach umiejętne kreowanie wizerunku stanowi jeden z elementów osiągnięcia celu zdefiniowanego jako lepsza rozpoznawalność organizacji, jej wiarygodność i pozycja.

⁵⁶ B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002, s. 269.

WYSTĄPIENIA PUBLICZNE

Pierwszą rzeczą, nad jaką można się skupić, odnosząc stosunkowo szybkie i łatwe efekty, jest wygląd zewnętrzny. Myliłby się ten, kto sądziłby, że dbałość o wygląd jest domeną artystów czy polityków, zaś członkom organizacji pozarządowych po prostu nie przystoi tutaj przesadna staranność, która może być odbierana jako narcyzm czy przywiązanie do blichtru. Niestety, liczne badania eksperymentalne prowadzone przez psychologów społecznych potwierdzają, że odbiór naszej osoby przez otoczenie jest w dużej mierze warunkowany pierwszym wrażeniem, to zaś opiera się na cechach wyglądu zewnętrznego rejestrowanych przez świadomość odbiorcy w przeciągu pierwszych kilkunastu – kilkudziesięciu sekund. Tego efektu nie wolno nam przeoczyć. Nie wszystkim możemy tutaj sterować, jest jednak pewien margines, który da się wykorzystać. Jeśli założymy, że w wywieranym przez nas pierwszym wrażeniu najważniejsze są **wiarygodność i atrakcyjność**, możemy starać się udoskonalić cechy, które to wrażenie budują.

Wrażenie **wiarygodności** osiąga się oczywiście przez kompetencje, tych jednak na pierwszy rzut oka nie widać. Widać natomiast płeć i wiek, które same w sobie dodają lub ujmują wiarygodności. Generalnie młodszy wiek, a czasem też bardzo sędziwy, negatywnie wpływają na wiarygodność. Co do płci nie ma reguły – wcale niekoniecznie zawsze mężczyzna jest odbierany jako wiarygodniejszy, choć trzeba przyznać, że kobieta ma tutaj naturalną przewagę głównie w rolach i tematach postrzeganych zwyczajowo jako „kobiece” (ciąża, porody, dzieci, żłobki itd.).

Nie ma natomiast wątpliwości, że wiarygodności ujmują nam zaniedbanie fizyczne – zawsze. A więc nieświeże i nieułożone włosy, niewyleczone bądź niekompletne zęby, zniszczona cera, brak starannego manicure’u (także w wersji męskiej), wygnieciona odzież marnej jakości, niewypastowane buty itd. To zawsze i z całą pewnością robi złe wrażenie nie tylko estetyczne, ale także wiarygodnościowe.

Na wiarygodność wpływa też aktywne poparcie i szacunek osób trzecich, dlatego dobrze jest, gdy w sytuacjach publicznych nasz lider zostanie wprowadzony i przedstawiony przez kogoś, kto tym samym „zaświadczy” o jego randze. To znacznie lepiej, niż gdy lider samodzielnie wymienia swoje zasługi (choć i to nie jest złe, gdy robione z umiarem, lecz przy braku wdzięku może zostać odebrane jako nachalne samochwalstwo czy autoreklama). A co może zrobić nasz człowiek, by samemu dodać sobie wiarygodności? Obok zadbanego wyglądu

na jego rzecz pracują wszelkie „obiektywne” oznaki statusu, jak tytuły naukowe, zajmowane pozycje, doświadczenia, patenty, także prominentni znajomi i przyjaciele (którym to komunikatem trzeba się jednak posługiwać bardzo, bardzo ostrożnie). Dobrze robi także manifestowanie uczciwości także wbrew osobistemu interesowi, a więc wspomnianie o czymś niewygodnym, negatywnym, niepożądanym w imię prawdy, choćby miała ona przynieść niekorzystne konsekwencje. Zilustruję to przykładem: gdy nasz lider opowiada w mediach lub na konferencji prasowej o nowatorskiej metodzie terapii dla rodzin osób uzależnionych od alkoholu i skoncentruje się tylko na zaletach omawianego rozwiązania, będzie mniej wiarygodny niż wówczas, gdy uczciwie przyzna np. jaki odsetek uczestników nie potrafi dotrzeć do końca cyklu, czy też jakie błędy występowały w poprzednich wersjach proponowanej metody (obecnie udoskonalonej). Zwłaszcza że jeśli to, o czym opowiadamy, ma jakąś istotną słabą stronę, uważni słuchacze z pewnością ją znajdą i nam wytkną – a w sytuacji takiej demaskacji nasza wiarygodność spada bezpowrotnie. Znacznie lepszą metodą jest tzw. szczepienie postawy, czyli powiedzenie o czymś trudnym samemu (i od razu podanie ewentualnego antidotum czy poproszenie rozmówców o pomoc), niż liczenie na to, że nikt się nie zorientuje.

Trzeba jednak pamiętać, że ani doskonale skrojony garnitur, ani wybielone zęby, ani wytrenowana mowa ciała nie zastąpią kapitału kulturowego w tej niepowtarzalnej postaci, jaką każdy z nas posiada. Wręcz przeciwnie – człowiek świetnie wytrenowany czy wręcz – przepraszam za dosadność – wytresowany, nie wzbudzi naszego zaufania, jest bowiem nieautentyczny, a jego intencje są dla nas niejasne. Nie do tego efektu zmierza moje doradztwo i to chciałabym mocno podkreślić.

Kolejnym ważnym wrażeniem, na którego wywołaniu powinno nam zależeć, jest wrażenie **atrakcyjności**. Oczywiście w najprostszym rozumieniu jest to zwykła atrakcyjność fizyczna. Ta jednak ma swoje pułapki. Jakkolwiek osobom postrzeganym jako atrakcyjne jest łatwiej w tym sensie, że w odbiorze przez otoczenie wywołują tzw. zjawisko *hallo* (tzn. otoczenie przypisuje ładnej osobie automatycznie i bezrefleksyjnie inne pozytywne cechy), to jednak atrakcyjność fizyczna, zwłaszcza mocno eksponowana, ma swoje konotacje erotyczne, które nie zawsze współgrają z nadrzędnym wrażeniem wiarygodności (np. „ładna, ale na pewno głupia”). Dlatego bezpieczniejszymi wymiarami atrakcyjności jest podobieństwo: podoba nam się to, co przypomina nam nas samych. Co to może być i jak można to wykorzystać? Otóż wydaje mi się, że krótki rzut oka na dowolną publiczność wystarczy, bo zbudować w myśli jakieś wymiary

prawdopodobnych podobieństw, które można starać się w świadomości słuchaczy uruchomić. Może to być płec („my dziewczyny, rozumiemy się bez słów”), wiek („pamiętamy przecież wszyscy jak tu siedzimy, jak to było w Stanie Wojennym...”), miejsce („zawsze, kiedy przyjeżdżam do Gdańska, przypominam sobie wakacje spędzane tutaj w dzieciństwie u mojej babci, która mieszkała niedaleko, kilka ulic stąd...”), wykształcenie („my humaniści trochę inaczej patrzymy na tę sprawę niż np. inżynierowie...”), powszechne zamięłowania („pewnie większość z państwa zrozumie moją słabość do psów rasowych i nierasowych...”), wspólny wróg („ileż to razy przyszło i państwu, i mnie walczyć z urzędnikami o najprostsze sprawy”), niespełnione aspiracje („pewnie wszyscy przeczytalibyśmy te ustawy, ale skąd wziąć na to czas?”) itd. Tak uruchomione podobieństwo sprawia, że stajemy się w odbiorze naszych rozmówców czy słuchaczy kimś bliższym, prawie znajomym, a na pewno bardziej rozumiałym.

Atrakcyjna jest także niedostępność. Mamy wrażenie, że to, co niedostępne, rzadkie jest bardziej wartościowe. Jak ten efekt wykorzystać w wystąpieniach publicznych? Przede wszystkim uważnie śledząc reakcje publiczności i kończąc definitywnie swój wywód w momencie, kiedy ta jeszcze nie zdążyła się znużyć ani zmęczyć, choć pierwsze oznaki zapowiadają, że wkrótce to nastąpi – niezależnie od tego, czy wyczerpaliśmy temat, czy zostały nam jeszcze ważne wątki do omówienia itd. Proszę nie obawiać się tego. Wyczerpujące informacje mamy przecież w przygotowanych dla odbiorców materiałach, poza tym prelegent może później odpowiadać na pytania indywidualne. Natomiast sam *show*, jakim jest wystąpienie przed publicznością, powinien raczej zakończyć się lekkim niedosytem niż poczuciem przekarmienia. Ile więc mamy czasu? Niestety, mało. Jeśli planujemy np. konferencję prasową czy seminarium dla mediów, powinniśmy wziąć pod uwagę rozkład koncentracji słuchaczy w czasie. Słabo zmotywowana publiczność, jaką są dziennikarze (nie ludźmy się, że nasz temat ich porwie i owładnie – wyprodukują jeden artykuł i jutro już piszą o czymś innym) koncentruje się bez przerwy w najlepszym razie 8–10 minut. Piszę „w najlepszym razie”, ponieważ kredyt uwagi, jakiego udzielają nam słuchacze, zawsze zależy od tego, jak zaczniemy. Jeśli bezbarwnie, słabym głosem o nieciekawym brzmieniu, w dodatku nudno czy trywialnie, wówczas słuchacze „odpłyną” od nas natychmiast, nie obdarzając nas nawet tymi kilkoma minutami. Jeśli jednak zaczniemy dobrze, mocnym i niskim głosem, mówiąc coś interesującego, może nawet przekornego, zadając ważne pytanie czy odwołując się do inteligentnego cytatu bądź nawiązując do jakiejś, znanej wszystkim, aktualności, wówczas jest szansa, że słuchacze skupią się na naszym wystąpieniu przez te kilka minut. Efekt

psychologiczny, który w tym wypadku działa i który warto wykorzystać, nazywa się *efektem pierwszeństwa* i dotyczy prawidłowości zapamiętywania: otóż stosunkowo dobrze zapadają słuchaczom w pamięć te treści, które usłyszeli na początku wystąpienia, wobec tego ten moment musi być przez mówcę nie tylko dobrze przygotowany, ale też zawierać najważniejsze (1–2, nie więcej) przekazy. Gdy żadną miarą nie da się zmieścić zawartości wystąpienia w 8–10 minutach, możemy zaryzykować 2 sekwencje, tzn. przedłużyć wystąpienie o kolejny cykl koncentracji słuchaczy, choć już krótszy, tak by w sumie trwało około 15 minut. Wówczas nieco po upływie połowy czasu planujemy moment zorganizowanego rozluźnienia. Może to być żart, dygresja, coś, co na chwilę pozwoli odbiorcom się zdekoncentrować, by po tej chwili znów skupić się na wystąpieniu na kolejne kilka minut. Oczywiście sztuką jest ponowne skupienie na sobie uwagi rozradowanej żartem publiczności... Druga sekwencja wypowiedzi, co podkreślam, powinna być nieco krótsza. Gdy obawiamy się, że sala rozpręży się zbyt wcześnie, możemy stosować techniki pobudzające zainteresowanie na ostatnie 1–2 minuty. W takim wypadku zapowiadamy np. „I ostatnia sprawa, o której krótko wspomnę, to...”, „Na koniec chciałabym zwrócić Państwa uwagę na jeszcze jedną kwestię...”, „Zmierzam już do końca, więc jeszcze tylko...” itd. Te zapowiedzi niosą słuchaczom miły przekaz: „zepnij się jeszcze na chwilę, na ostatnią prostą, i zaraz będzie koniec” lub też ostrzegają: „jeśli teraz nie skupisz się i nie posłuchasz uważnie, to utracisz ostatnią szansę na wyniesienie czegokolwiek z tego wystąpienia”. Oczywiście po takim *dictum* rzeczywiście mówimy jeszcze minutę, najwyżej dwie, i kończymy bez przeciągania, zwłaszcza że słuchacze zaprogramowani na to, że teraz będzie krótko, zdenerwują się, rozczarują i wzburzą, gdy krótko nie będzie.

Końcowa część wystąpienia powinna, podobnie jak sam początek, wykorzystywać efekt psychologiczny znany pod nazwą *efektu świeżości*. Oznacza on, że oprócz początku (*efekt pierwszeństwa*) dobrze zapada nam w pamięć to, co usłyszymy na końcu, co jeszcze brzmi nam w uszach, gdy mówca już zamilkł, a więc ostatnie akordy jego wypowiedzi. Aby dobrze wykorzystać ten efekt, należy na końcu umieścić albo istotne informacje (podsumowanie w kilku punktach, zapowiedź dalszych działań, inspirację do samodzielnych poszukiwań, inteligentne i trudne pytanie), albo element – nazwijmy to – artystyczny. Mam tutaj na myśli zróżnicowane instrumentarium, które pozwoli nam z wdziękiem zakończyć wystąpienie. Może to być urocze zdjęcie, które wkleimy w ostatni kadr naszej prezentacji, cytat stanowiący komentarz do naszych wywodów, krótki fragmencik filmu (do 1 minuty) czy nagrania wpisującego się w klimat i tematykę

wypowiedzi. Osobiście wrażliwa jestem na kompozycje zamknięte, to znaczy takie, w których zakończenie nawiązuje twórczo do początku. Jest to efekt artystyczny spotykany np. w filmach Bernardo Bertolucciego („Ostatni cesarz” czy „Pod osłoną nieba”), ale całkowicie wykonalny w skromniejszym zakresie także w wystąpieniach publicznych. Możemy więc nawiązać do postawionego na początku pytania i spróbować atrakcyjnie na nie odpowiedzieć, możemy początkowy cytat przypomnieć i skonfrontować z jakimś innym, stawiającym sprawę inaczej, możemy z nowej perspektywy skomentować *news*, który rozpoczynał naszą prezentację. Technik jest wiele, cała trudność polega tylko na tym, żeby odbiorcy mieli świadomość tego nawiązania i tej klamry, która spina występ. Zorientują się oczywiście, że było to zaplanowane wcześniej, ale w tym wypadku to nie grzech – będzie widać, że prezentacja była przygotowana i przemyślana, że jest kompletna, domknięta, skończona, wreszcie że prelegent zadał sobie trud, by ją („specjalnie dla nas!”) opracować, czyli zainwestował swój czas i potencjał w profesjonalne potraktowanie swojej publiczności. Oczywiście sposób zakończenia wypowiedzi powinien wpływać zawsze z tematyki wystąpienia i nade wszystko kierować się taktem i wyczuciem. Innymi słowy – dramatyczna tematyka nie komponuje się z lekkimi efektami retorycznymi, których w przypadku trudnych, bolesnych, krępujących tematów lepiej starannie unikać.

Podobnie jest z humorem. Stanowi on kolejne narzędzie służące budowaniu u odbiorców wrażenia atrakcyjności, nie może być jednak stosowany w sytuacjach, do których po prostu nie pasuje i wydaje się niestosowny. Nie ma tu zasady, to kwestia osobistego wyczucia i wrażliwości. Natomiast w innych sytuacjach humor stanowi świetny element atrakcyjności mówcy. Osoby, które odbieramy jako dowcipne i obdarzone poczuciem humoru, są dla nas atrakcyjne nawet mimo fizycznych niedoskonałości – określamy je wówczas jako pełne wdzięku, urocze i właśnie atrakcyjne. Jaki użytek z poczucia humoru może zrobić mówca? Najpierw wymieńmy, jakiego nie może: w żadnym razie nie powinien odnosić się humorystycznie do spraw jednoznacznie drażliwych (jak wyznanie, etniczność, orientacja seksualna), budzących różnicowane konotacje społeczne (jak feminizm, aborcja, organizacje narodowe, pochodzenie społeczne, przekonania polityczne itd.) ani też takich, co do których nie jesteśmy pewni, czy akurat naszą publiczność rozbawią (jak unikanie płacenia podatków, niebezpieczna jazda motorem, sprzątanie po własnym psie itd.). Właściwie najbezpieczniejszym obiektem humorystycznych komentarzy każdego mówcy... jest on sam. Patrząc na siebie z przymrużeniem oka, na pewno nikogo nie urazimy, sami zaś – o ile zachowany umiar i styl – możemy jawić się osobą silną, nie obawiającą się utraty

twarży, mającą dystans do siebie i świadomą swojej wartości, której mały żart nie może zaszkodzić. Humorem możemy też rozbroić ewentualne zarzuty dotyczące spraw, na które nie mamy wpływu. I tak np. ponieważ jestem posiadaczką wady wymowy, która nie daje się skorygować, a pracuję głosem (a czasem także głową), chętnie w trakcie wystąpień, szkoleń czy treningów robię jakąś autoironiczną uwagę do tej mojej ułomności, co odnosi zazwyczaj dobry skutek. Jak wspomniałam, nie należy z tym przesadzać – mamy być wiarygodnym ekspertem, a nie wesołkiem sylwestrowym – jednak element humoru, kontrolowanej autoironii, lekkiego żartu zdecydowanie podnosi atrakcyjność mówcy i ociepla jego odbiór.

Zawartość wystąpienia

Potocznie rozumiemy, że o wartości wystąpienia decyduje jego treść: o czym było, czy ciekawie, czy mądrze itd. Może się więc wydawać przyszłemu prelegentowi, że z wystąpieniem publicznym poradzi sobie świetnie od strony merytorycznej – przecież się na danym problemie zna! – a kłopot mogą mu sprawić co najwyżej sprawy „drugorzędne”, jak mowa ciała, ubiór, głos, technika. Niestety, nie jest tak. Powiem więcej: w momencie, kiedy radośnie stwierdzi, że jako fachowiec w swojej dziedzinie na pewno coś o niej powie, więc wielkich przygotowań tu nie trzeba – właśnie przegrał. Paradoksalnie im lepiej znamy się na przedmiocie wypowiedzi, tym większa może być nasza pycha, a ta – jak wiadomo – kroczy przed upadkiem. Zdarzało mi się wielokrotnie oglądać nieszczęśników, którzy dopiero w konfrontacji z publicznością, ze zdumieniem dowiadywali się, że jakoś nie porwali tłumów, choć przecież wydawać by się mogło, że posiadają wszelkie predyspozycje i stosowne kompetencje. Nic z tego. **Wystąpienie trzeba porządnie przygotować, każde, nawet – a raczej zwłaszcza – to krótkie**, mając na względzie kilka zasad, które postaram się pokrótce wyłożyć.

Pierwsza i podstawowa z nich głosi, że trzeba dobrze wiedzieć, co się chce powiedzieć. Brzmi banalnie, ale wcale taka nie jest. Często planujemy, że będziemy mówić o czymś (o naszej działalności, o problemie czy zjawisku społecznym, o religii, edukacji, o systemie podatkowym, o zdrowiu czy czymś innym) ale nie odrobiliśmy najważniejszej lekcji: **co ja chcę powiedzieć? Między „co?” a „o czym?” jest ogromna różnica**. Mówienie o czymś dopuszcza opowieści z gatunku „powiedział, co wiedział”, a że wie sporo, może mówić długo. Kiedy wiemy, co chcemy powiedzieć, to znaczy, że:

- zdołaliśmy przejrzeć (w myślach albo w formie spisu na kartce) różne możliwe sposoby podejścia do tematu, różne jego aspekty, podtematy, części składowe albo rozszerzenia w jakichś kierunkach – także te nieoczywiste, niebanalne, nieograne, które przychodzą do głowy jako dziesiąte czy piętnaste;
- udało nam się wybrać z całej potencjalnej wiedzy, z ogromu aspektów i ujęć ten jeden motyw, którym się zajmiemy;
- **resztę odrzuciliśmy bez żalu** – dostrzegamy różne inne ujęcia, ale nie one będą przedmiotem tego konkretnego wystąpienia;
- potrafimy przełożyć wybrany aspekt na **jedną – dwie klarowne myśli**, które mają zorganizować naszą prelekcję. To chyba najtrudniejsza część tej fazy przygotowań. Winniśmy bowiem przekuć wątek, temat, aspekt na przekaz, czyli jakąś myśl, do której chcemy przekonać odbiorców. Innymi słowy, znaleźliśmy jakieś sedno przekazu, jakąś esencję, co do której chcemy, żeby została w głowach naszych słuchaczy, ponieważ streszcza i kondensuje to, co mamy do powiedzenia. Owa myśl może mieć formę tezy, podania w wątpliwość jakiegoś sposobu myślenia, propozycji zmiany perspektywy itd. zależnie od tematu i celu wystąpienia. **Przekucie ogólnej tematyki w jednoznaczny, mocny przekaz** to trudny element przygotowań, ale gdy go zabraknie, słuchacze nie mają jasności, co mówca miał do powiedzenia i po co w ogóle zabierał głos. To oznacza, że najpierw sam mówca musi dobrze i precyzyjnie zdać sobie sprawę z tego, co chce powiedzieć i po co.

Podam przykład ilustrujący proponowany tok rozumowania. Założmy, że jako przedstawicielka organizacji wspierającej procedury demokratyczne w Polsce mam zabrać głos na temat udziału w wyborach prezydenckich. Mogę potraktować tę tematykę w najróżniejszy sposób; mogę np. mówić z z troską o obywatelskim obowiązku głosowania, porównywać frekwencję we wcześniejszych wyborach albo z innymi krajami, skupiać się na tym, jakie populacje (w podziałach pokoleniowych, wykształceniowych, mieszkaniowych itd.) jak się mobilizują, mogę odnieść spodziewany udział w wyborach do poglądów politycznych elektoratu, tudzież do stabilności tych poglądów itd. Spektrum jest nieskończone. Założmy, że wybieram tematykę frekwencji wyborczej. Na tym etapie odrzucam wszelkie inne aspekty, które nie mieszczą się logicznie w zakresie mojego tematu. Teraz muszę sprecyzować przekaz – mam mówić o frekwencji, ale co? Co chcę zakomunikować? Decyduję się więc na taki przekaz: „fetyszyzowanie frekwencji jest pomyłką, nie chodzi o samą frekwencję i jej rankingi, tylko o to, co za nią stoi. A powinny stać poglądy. Jeśli ktoś poglądów nie ma, niech zostanie w domu”. Myśl jest klarowna i nieoczywista (w sensie: mam

faktycznie coś nowego do powiedzenia), a przy tym na tyle niełatwa do przyjęcia, że wystarczy za całe sedno wystąpienia; nie dodaję więc już żadnego innego wątku, zakładając, że ten będzie wystarczająco trudny w odbiorze i wymagający z mojej strony solidnego uargumentowania. Ważne, że sama wiem, co chcę przekazać, do czego chcę przekonać, i wokół tej myśli będę koncentrować mój występ. To daje nadzieję, że (o ile dobrze wszystko przygotowuję) odbiorcy będą potrafili uchwycić i ewentualnie odtworzyć sens i sedno moich wywodów – nawet jeśli pozostaną przy swoim, odmiennym zdaniu na ten temat.

Teraz mogę już pracować nad gromadzeniem argumentacji, przykładów, wyników badań, porównań, odniesień itd., słowem: całego materiału, którym posłużę się w wystąpieniu. Od nośności, sugestywności i doboru tych treści zależy w dużej mierze moja siła perswazji – ale nie tylko od tego. Kolejna rzecz bowiem, którą trzeba dobrze dopracować, to **kompozycja wystąpienia**. Jakkolwiek wydaje się to dziwne, ponieważ kompozycja kojarzy się przeciętnemu człowiekowi z nudnymi lekcjami polskiego w szkole, kiedy trzeba było rozkładać wiersz na czynniki pierwsze – ja jednak obstaję stanowczo przy twierdzeniu, że kompozycja jest w wystąpieniu niezwykle istotna. Ba, w pewnych aspektach wręcz decydująca. Cóż z tego, że mamy do powiedzenia ciekawe i niebanalne rzeczy, skoro przekazujemy je chaotycznie, bez wyraźnego toku, w nieprzemyślanej kolejności, w przypadkowych kontekstach... To przez kompozycję przenosi się (często bezwiednie dla słuchaczy) wrażenie kompetencji i profesjonalizmu prezentera. To kompozycja wywodu decyduje o tym, czy słuchacze odbiorą nas jako osobę przygotowaną, znającą się na rzeczy, ogarniającą temat i potrafiącą spojrzeć nań z góry. To kompozycja przenosi podświadomie treści związane z pewnym *Ordnungem*⁵⁷, który albo mamy w głowie, albo go nie mamy, a wówczas tracimy wiarygodność wraz z wrażeniem kompetencji. Ten właśnie porządek wpisany w wypowiedź staje się reprezentantem porządku, którego słuchacze domyślają się w całej naszej wiedzy na dany temat. Działa to głównie na słuchowców, ludzi odbierających świat w pierwszej kolejności według schematów związanych z tym zmysłem, których wbrew potocznym sądom („wszyscy jesteśmy wzrokowcami” albo „mężczyźni są wzrokowcami”) wcale nie jest tak mało.

Jak napisałam, zdaję sobie sprawę, że pisanie o kompozycji w tym kontekście może się wydać dziwaczne czy wręcz naciągane. Wiemy już bowiem, że różne ważne informacje kodowane są i dekodowane poprzez mowę ciała – ten temat zdążył się już upowszechnić, a nawet zbanalizować – jednak kompozycji

⁵⁷ Niem. porządek.

wypowiedzi nie przywykliśmy traktować w ten sposób. A to przecież coś bardzo podobnego, tyle tylko, że nie odnosi się do bodźców wzrokowych, a do słuchowych. Przy czym bodźce słuchowe to nie są po prostu wrażenia słuchowe, odgłosy, ale właśnie ten niewidzialny *Ordnung*, to uporządkowanie, które jest albo boleśnie go nie ma, a wówczas słuchacz, sam nie wiedząc, dlaczego, odnosi względem mówcy negatywne wrażenia nieprzygotowania, niekompetencji, chaotywności, słabej orientacji w temacie itd.

Jaką strukturę powinna więc mieć nasza wypowiedź, żeby przyniosła nam plus za *Ordnung*? Otóż jest kilka standardowych sposobów ułożenia treści, z których możemy zrobić użytek w krótkim wystąpieniu:

- Porządek chronologiczny. Układamy wypowiedź według następstwa w czasie, zaczynając od czasów najdawniejszych (spośród branych pod uwagę) do teraz albo odwrotnie. Do tego typu kompozycji nadają się różne tematy, które koncentrują się wokół zmian w czasie, np. jak postrzegano szaleństwo w średniowieczu, jak w klasycyzmie, jak w modernizmie i jak, w zmedykali-zowanej formie, klasyfikuje się chorobę umysłową teraz⁵⁸.
- Organizacja przestrzenna. Gdy nasza wypowiedź zawiera kilka równorzędnych wątków, których nie da się poukładać w porządek przyczynowo-skutkowy, wynikanie, podporządkowanie itd., wówczas tworzymy coś na kształt mapy wypowiedzi, planując kolejność poruszanych tematów i opracowując sobie uroczę przejścia z jednego na drugi. Dodatkowo, żeby słuchacz nie miał wrażenia przypadkowości, dobrze jest go „zaprogramować”, na wstępie zapowiadając kolejność omawianych kwestii: „Szanowni państwo, będę mówiła dziś o wybranych problemach młodzieży wielkomięskiej. Kolejno zajmę się kwestią środków psychoaktywnych, wypadaniem z systemu edukacji, dysfunkcjami rodziny, przedwczesną inicjacją seksualną i na koniec krótko wspomnę o konfliktach z prawem”. Bez tej zapowiedzi słuchacze być może mieliby wrażenie, że było „o wszystkim”. Zaprogramowani, będą nastawieni na tok wywodu i zyskają odczucie, że wynika on ze starannie zaplanowanego porządku i nie jest przypadkowy.
- Struktura-funkcja lub funkcja-struktura. Jest to typ organizacji wypowiedzi, w którym najpierw omawiamy strukturę zjawiska, a następnie przybliżamy jego mechanizm. Można też zrobić to w odwrotnej kolejności. Na przykład omawiamy konstrukcję prawa imigracyjnego w Polsce, a następnie

⁵⁸ Por. M. Foucault, *Historia szaleństwa w dobie klasycyzmu*, przeł. Helena Koszycka, PIW, Warszawa 1987.

wykazujemy, jak te regulacje (nie) pracują w rzeczywistości. Lub też omawiamy sytuację migracyjną, a następnie odnosimy ją do niezyciowych i faszadowych uregulowań prawnych.

- Podział i klasyfikacja. Jak każdy słuchowiec, lubuję się w tym właśnie porządku wywodu. Jest to propozycja ułożenia wypowiedzi trochę na wzór wiedzy z biologii, którą pamiętamy ze szkoły. Tam każdy organizm przypisany był do jakiejś kategorii, zaś układ tych ostatnich bazował na zawieraniu się bardziej szczegółowych podgrup w grupach ogólniejszych (rząd, rodzina, gatunek itd.). W wystąpieniu mówimy więc np.: „Problemy, pod kątem których badamy ludzi starszych, możemy podzielić na zdrowotne, finansowe, rodzinne i związane z aktywnością osobistą. Ja zajmę się dziś tylko tymi ostatnimi. One z kolei mają naturę czterech rodzajów: dotyczą aktywności społecznej, aktywności politycznej, kulturalnej i sportowej”. Itd. w podobnym duchu. Moja słabość do tego rodzaju wypowiedzi wynika z wrażenia, że mówca panuje nad całością zagadnienia, że potrafi ją posegregować i znaleźć logicznie uzasadnialne kryteria tej segregacji. To sprawia, że podziwiam *Ordnung* w jego umyśle i imponuje mi umiejętność uporządkowanej pracy na chaotycznej z natury materii.
- Problem-rozwiązanie-efekty. Sam opis sugeruje, jak ma być uporządkowana wypowiedź. Ta struktura bardzo dobrze sprawdza się w opowiadaniu o działaniach organizacji pozarządowej, ale nie mniej pasuje do krytycznego opisu działań np. służby zdrowia, szkolnictwa, wymiaru sprawiedliwości itd. Ażeby taka wypowiedź zyskała na dynamice, można podzielić ją na trzy głosy.
- Przyczyna-skutek lub skutek-przyczyna. W tej konstrukcji wskazujemy na przyczynę jakiegoś zjawiska i omawiamy jego skutek lub odwrotnie. Trzeba być ostrożnym i nie popaść w monokausalność⁵⁹, która przeczy zdrowemu rozsądkowi. Jakkolwiek z pozycji organizacji pozarządowej można w takiej sytuacji wskazać np. winnego złego stanu rzeczy (lepiej bezosobowe zjawisko czy regulację, niż osobę bądź instytucję) i opisać, czym skutkuje powstałe tu zaniedbanie czy zły pomysł. Np. „rośnie liczba cesarskich cięć na życzenie, ponieważ wytworzyła się moda na takie rozwiązanie ciąży, ponieważ kobiety nie mają dostatecznej wiedzy o skutkach tego zabiegu itd. Efektem są trudności w leczeniu operacyjnym kobiet, zwłaszcza po kilku cesarkach,

⁵⁹ Jednoprzyczynowość.

a także dysfunkcje niemowlęcia i kłopoty emocjonalne matki w pierwszym okresie macierzyństwa...”

To zestawienie nie wyczerpuje możliwości skonstruowania wystąpienia, ważne jest natomiast, by posiadało ono **logiczny i dobrze zaprojektowany „szkielet”, który pośrednio dociera do odbiorców w postaci wrażenia planowości, kompetencji i porządku.**

3 x P

Kończąc wątek wystąpień publicznych, chciałam pokrótce wspomnieć o amerykańskiej „zasadzie 3P”, którą można ewentualnie wykorzystać. Brzmi ona:

- powiedz, o czym będziesz mówił (1.P);
- powiedz, co masz do powiedzenia (2.P);
- powiedz, o czym właśnie powiedziałeś (3.P).

Innymi słowy, jest to zalecenie, by wypowiedź poprzedzić zapowiedzią, co się w niej znajdzie (plan wystąpienia, agenda), następnie ją wygłosić, a na koniec podsumować w formie zebrania raz jeszcze kluczowych stwierdzeń. Tym samym konfrontujemy słuchacza trzykrotnie z tym, co stanowi sedno wystąpienia, jego kluczowe myśli. Jakkolwiek może się wydawać, że to przesadna i niepotrzebna nadgorliwość, mogąca obrazić intelekt słuchaczy, dobra może dla Amerykanów, ale nie dla nas – proponuję nie odrzucać „zasady 3P” za szybko. *Verba volant, scripta manent*⁶⁰, a kiedy do dyspozycji mamy kontakt słuchowy, musimy liczyć się z tym, że wiele treści, a nawet sens naszej wypowiedzi może właśnie ulecieć. Zasada ta, oprócz prostego utrwalenia, ma także inne zalety. Zapowiedź, o czym będzie mowa w wystąpieniu, pozwala słuchaczom odpowiednio zaprogramować się na odbiór przekazu, od razu umieścić go w jakimś porządku, we właściwej tematyce, w kontekście własnych poglądów i doświadczeń. Gdy dodatkowo zapowiadamy kolejność poruszanych wątków, słuchacz odbiera informację o całości koncepcji wypowiedzi, doceniając (albo nie) poziom przemyślenia i dopracowania jej przez mówcę – pisałam o tym powyżej przy okazji omawiania kompozycji wystąpienia. Taka zapowiedź dalszej treści jest nieoceniona także w radio, gdzie pozwala ukierunkować słuchaczy na właściwy tok odbioru bez tej – częstokroć dłuższej – chwili, kiedy dopiero starają się zorientować, o czym opowieść właściwie będzie.

⁶⁰ Łac. Słowa ulatują, pismo pozostaje.

Drugie P jest jasne – wygłaszamy swoje wystąpienie.

Trzecie P, a więc podsumowanie w formie przytoczenia raz jeszcze głównych myśli, ma na celu utrwalenie ich u słuchaczy, ale także dobitne wskazanie, co mówca uważa za ważne, za kluczowe, co przede wszystkim chciał przekazać. Można to zrobić zupełnie naturalnie, np. „I na koniec raz jeszcze powtórzę najważniejsze tezy, które postawiłam...”, „Chciałabym, żeby zapamiętali Państwo z mojego wystąpienia trzy najważniejsze rzeczy...”, „Zreasumujmy teraz najistotniejsze kwestie:...”. Tu już nie ma miejsca na zapomniane albo właśnie skojarzone argumenty, na dopowiedzenia, wyjaśnienia. Takie podsumowanie powinno trwać kilkanaście / kilkadziesiąt sekund i zawierać sam kondensat.

Oczywiście, możemy w naszych wystąpieniach stosować skromniejsze wersje „zasady 3P”, a więc ograniczyć się do zapowiedzi + wygłoszenia lub wygłoszenia + podsumowania. Wszystko zależy od tego, o czym mówimy, do kogo, jak długo i w jakich okolicznościach.

Styl wypowiedzi

Kolejnym aspektem, na który chciałabym zwrócić uwagę przy okazji wystąpienia (choć jest on ważnym elementem wizerunku lidera także poza sytuacją wystąpień publicznych), jest język. Po pierwsze, **trzeba go dopasować do możliwości odbioru słuchaczy**. Oznacza to, że nie uda nam się sensownie „sprzedać” tego samego wystąpienia kilka razy grupom odbiorców różniącym się np. poziomem kompetencji (także językowych) czy zaznajomienia z tematem. Gdy mówimy zbyt trudnym kodem, przekaz nie zostaje zrozumiany, my zaś odbierani jesteśmy jako mądrała popisujący się trudnymi słowami, ktoś słuchaczom daleki i przez nich odrzucany. Kiedy jednak staramy się zrobić za głęboki ukłon w stronę publiczności i mówimy do niej zbyt prosto, możemy ją nieświadomie upokorzyć („traktuje nas jak głupków” albo „... jak dzieci”) bądź też samemu zostać odebrany jako człowiek infantylny, nieprzygotowany, niekompetentny. To kwestia wyczucia, ale także dobrego wcześniejszego rozpoznania, przed kim będę występować. Takie rozpoznanie zazwyczaj w jakiejś mierze da się zrobić i dopiero na bazie tej wiedzy należy ukształtować przekaz, poziom fachowości i terminologię wystąpienia.

Inną sprawą jest sama **poprawność językowa**. Oczywiście mam świadomość, że ta kwestia może się wydawać oczywista, przeszacowana i niewarta uwagi. Albo odwrotnie – że powszechne obniżenie standardów w tej dziedzinie uprawnia

nas rzekomo do braku staranności w kwestii języka. Ja jednak upieram się, że moja polszczyzna świadczy o mnie i nawet przy dużych umiejętnościach merytorycznych, ogromnym wdzięku lub niepodważalnych dokonaniach marny polski może stać się powodem jeżeli nie kompromitacji, to przynajmniej nadzarpnięcia wiarygodności. Ta zaś – przypominam – jest jednym z tych ważnych efektów, na które w wystąpieniu pracujemy. Co więcej, znam organizacje pozarządowe, które już zdały sobie sprawę ze znaczenia poprawności językowej dla wiarygodności swoich przekazów i zdecydowały się na szkolenia poprawiające właśnie kompetencje językowe wszystkich osób, które w organizacji produkują teksty. Być może ta świadomość i ta praktyka będą narastać.

Nie ludźmy się, że dopiero poważny błąd gramatyczny psuje wizerunek wiarygodnego mówcy. Czasami psują go drobniejsze uchybienia, które nie są błędami w sensie słownikowym, a raczej niezręcznościami. Wspomnę o kilku ich typach będących aktualnie „w obiegu”, które mogą pojawić się w wystąpieniu publicznym.

Brak synonimii, czyli wyrazów bliskoznacznych. Powtarzamy wielokrotnie to samo określenie, ponieważ nie znajdujemy w swoim słowniku podobnego. Albo też opisujemy nieporadnie jakąś prostą rzecz, gdyż nie umiemy nazwać jej trafnie jednym słowem.

Kancelaryzmy. Są to zwroty i wyrażenia spotykane w języku urzędowym, a raczej w marnej jego wersji, np. „na dzień dzisiejszy”, „w przedmiotowej sprawie”, „należy nadmienić” itp. Obnażają one naszą kompletną nieporadność językową i sugerują odbiorcy, że jedyny styl, jaki kojarzy nam się z oficjalną sytuacją, to styl pisma z gminy.

Korporacjonizmy, a więc odpowiednik kancelaryzmów spotykany w żargonie biurowym. Są to często spolszczone zapożyczenia z angielszczyzny lub bezmyślnie używane polskie wyrazy o wypaczonym znaczeniu (np. dedykować).

Wyrazy modne, np. „generalnie”, „zasadniczo”, „dokładnie”, „tak naprawdę”, itp. używane bez uzasadnienia, za to zbyt często i natrętnie. Czasem mogą brać się z nieświadomego naśladownictwa, czasem zaś z prostego przełożenia wyrazów angielskich (*generally*, *exactly*) i wtrącania ich wprawdzie po polsku, ale z miną godną anglojęzycznego *native speaker*.

Zapożyczenia. Nie ma w nich nic złego, o ile są zrozumiałe dla naszych aktualnych odbiorców i nie noszą znamion popisywania się mówcy swoją erudycją. Najgorzej jest, gdy taki zadufany mówca pomyli np. „aberrację” z „aborcją” albo – znów inspirując się świeżo opanowanym językiem angielskim – dokona radosnego i bezpośredniego przekładu bez świadomości znaczeń. I tak np. zdarzyło

mi się usłyszeć o „postponowaniu terminu”⁶¹, co mogę sobie wyobrazić mniej więcej tak: „Ty terminie, ty draniu, ty...”

Natręctwa typu „prawda”, „po prostu”, „jakby”, „szczerze mówiąc”, „że tak powiem” itp. Niekontrolowane wypluwanie tych wyrazów, a konkretnie – jednego z nich, który akurat nam się „włączył”, sprawia, że słuchacze zamiast koncentrować się na treści bawią się w rachunki i statystyki naszych kompromitujących powtórzeń.

„**Tak?**”. Z tego słówka czynię osobną kategorię, ponieważ uzasadnia to zarówno rozpowszechnienie, jak i specyficzne wrażenie, jakie wywiera ono na słuchaczach. Otóż „tak?” zastępuje w nieudanych wypowiedziach regionalne czy śródowiskowe „nie?” (w wykwinniejszej wersji „nieprawdaż?” w przasnej: „co nie?” „no nie?”). Ale nie jest to po prostu dopominanie się o akceptację, o potakiwanie słuchaczy. W owym „tak?” pobrzmiewa dodatkowo nuta pouczenia, ton mentorski i apodyktyczny. Gdy ktoś wobec mnie używa tego wyrazu, mam nieprzyjemne wrażenie, że mnie traktuje z góry i instruuje ze zniecierpliwieniem.

Bezsensowne zdrobnienia. Mam tutaj na myśli przede wszystkim dość mocno rozpowszechnione „pieniążki”. Naprawdę nie ma powodu, by dorośli ludzie mówili o dużych sumach w ten sposób. Zinfantylizowany szczebiot nie licuje z negocjacjami finansowymi czy wnioskowaniem o poważne dotacje. W dodatku przywołuje niepotrzebnie klimat zakładu kosmetycznego czy fryzjerskiego, gdzie również – nie wiedzieć czemu – rozpowszechniła się ta przesłodzona maniera.

Zaburzenia fleksji, czyli odmiany wyrazów. Obok oczywistych błędów gramatycznych często mamy do czynienia z dziwnymi modami, które rozprzestrzeniają się jak zaraza i sprawiają, że przestajemy na nie reagować. I tak np. bardzo ekspansywna stała się końcówka „-a” w miejscach zgoła nieuzasadnionych, tam gdzie powinno być „-u” albo nic. Przykłady? „Zjeść torta”, „dostać granta”, „wysłać SMSa”, „zjeść (by) woła”. Innym przykładem jest unikanie końcówki „-ów” na rzecz „-y” oraz „-i”. Brzmi to strasznie: „kocy”, „sztućcy”, „widelcy”, „meczy”, „styli” itd.

„**Zwichrowana frazeologia,** czyli ingerencja w zwroty i wyrażenia, które mają ustalone, niezmiennie brzmienie, np. „z racji na coś...”, „nie poczuwam się do obiekcji”, „przywiązywać znaczenie do czegoś”.

Bezrefleksyjna fraternizacja czyli bratanie się, skracanie dystansu bez względu na to, czy nasi rozmówcy sobie tego życzą, czy nie, czy nic o tym nie wiemy.

⁶¹ To postpone – ang. odłożyć, przesunąć na później. Postponować – pol. naubliżać, naurągać komuś.

W przypadku wystąpień publicznych, gdy sala nie stanowi grona naszych bliższych znajomych, przejawiać się może w użyciu 2 os. l. mn. („wy”) zamiast „państwo”, a bardzo eleganckie towarzystwo razić będzie także forma mieszana („państwo zrobicie, wiecie, znacie” zamiast „państwo zrobią, wiedzą, znają”). W odniesieniu do pojedynczych osób mam na myśli zupełnie nieszczęsną formę „pani + imię” stosowaną od jakiegoś czasu nagminnie, w dodatku do osób słabo / wcale nie zaznajomionych, starszych bądź posiadających wyraźnie wyższą pozycję społeczną. Co dla mnie i wielu osób z mojego pokolenia zadziwiające – niektórzy nie widzą nic złego w tym, że akwizytor dzwoniący z banku czy telefonii komórkowej już w pierwszym zdaniu zwraca się do nich per „pani Magdaleno”. Kiedyś weszłam w dyskusję na ten temat ze studentami pewnej prywatnej uczelni, którzy za nic nie mogli pojąć, o co mi chodzi. Łapiąc się ostatniej deski ratunku, zapytałam rozpaczliwie: „a jak by państwo mówili do pana rektora???” na co oni rezolutnie: „no jak to, jak? Panie Adamie...”

Błędy artykulacyjne. Sytuacja wystąpienia publicznego, zwłaszcza u osoby z nią nieobeznanej, z pewnością powoduje stres i treść. To odbija się na sposobie mówienia. Zazwyczaj przejawami zdenerwowania jest zbyt szybkie tempo mówienia i zbyt wysoki głos. Obie te cechy mocno obniżają i komfort słuchaczy, i wiarygodność mówcy. Do tego dochodzi często rwany, płytki oddech, mówienie z gardła, co powoduje zmęczenie artykulatorów i niemożność wypowiedzenia dłuższych fraz, a więc brak sensownej intonacji wypowiedzi, ponieważ zwyczajnie brak w płucach powietrza, które „poniosłoby” głos. Najlepiej słucha się głosów niskich, spokojnych i pewnych (i najchętniej się im wierzy); odnosi się to także do głosów kobiecych. Wysokie, piskliwe tony budzą skojarzenia z dziewczęciem, niedoroślą panienką, która w żadnym razie nie może uchodzić za autorytet. Osoby, które mają tego typu problemy, mogą spróbować samodzielnie ćwiczyć emisję głosu, oddech i panowanie nad treścią bądź też spróbować podszkolić się pod opieką specjalisty – logopedy, który zajmuje się przygotowaniem do pracy głosem.

SPONSORING

Często podnoszoną w badaniach częścią działalności organizacji pozarządowych jest podejmowanie współpracy sponsoringowej z różnymi podmiotami, dla których NGO jest beneficjentem. Jak zapowiadałam, chciałabym wyjaśnić kilka związanych z tą praktyką nieporozumień. **Sponsoring bowiem nie jest tylko działaniem natury finansowej, ale ma także ważny aspekt komunikacyjno-strategiczny**; stąd jego miejsce w tej części książki.

Myśląc o sponsoringu, warto postawić się w sytuacji dawcy – na czym mu zależy, co może dzięki temu wydatkowi osiągnąć, wreszcie – co my możemy mu zaproponować. Firmy i przedsiębiorstwa posiadają własne strategie PRowe, które mogą zawierać elementy działań prospołecznych bądź też nie, i w duchu tych wytycznych analizować będą nasze propozycje. Jeżeli nasz potencjalny partner nie przewiduje tego typu wydatków wcale albo też prowadzi konsekwentne działania w innych dziedzinach (finansuje klub piłkarski, organizuje koncerty filharmoniczne), wówczas nasza – nawet najlepiej umotywowana – prośba spotka się z odmową, łatwą do przewidzenia. Co więcej, firmy planują budżety CSR na kolejny rok obrachunkowy, w związku z czym nasz nagły apel w środku roku może być odrzucony po prostu dlatego, że nadszedł w niewłaściwym czasie. To raz jeszcze potwierdza konieczność projektowania działań PRowych organizacji pozarządowych w cyklach przynajmniej rocznych.

Na czym więc zależy sponsorowi? Zanim odpowiemy sobie na to pytanie, powinniśmy jasno odróżnić **sponsoring** i powiązane z nim oczekiwania od **mecenatu** czy **filantropii**. Wówczas łatwiej będzie nam pojąć, czego świadomy swej roli sponsor oczekuje i wymaga.

Filantropia oznacza bezinteresowną pomoc potrzebującym (ubogim, upośledzonym fizycznie czy społecznie, bezradnym itd.). Za filantropią stoi szlachecki, a w późniejszym okresie – inteligencki nakaz *noblesse oblige*, który poprzez zinstytucjonalizowaną dobroczynność pozwalał spłacać „dług” wobec – jak to się dzisiaj

określa – defaworyzowanych członków społeczeństwa. Filantropia nie zakłada rozgłosu; wręcz przeciwnie – powinna być dyskretna i praktykowana z dużym taktem. Filantrop bowiem ma na celu raczej wypełnienie osobistego imperatywu moralnego, niż uzyskanie poklasku czy osiągnięcie doraźnych celów.

Mecenat z kolei wiąże się tradycyjnie z długotrwałą opieką sprawowaną przez zamożnych miłośników sztuki nad artystami i instytucjami artystycznymi. Istotnymi wyznacznikami jest tutaj zarówno dłuższy okres sprawowania owej opieki, jak też dziedzina sztuki (dziś traktowanej dosyć szeroko), do której określenie się odnosi. Mecenas nie wymaga natomiast takiej powściągliwości i dyskrecji, jak filantropia.

Na tym tle przyjrzyjmy się sponsoringowi. Jest to praktyka powstała na potrzeby zupełnie innej rzeczywistości gospodarczej, wypracowana przez kapitalistyczną logikę biznesową, zgoła odmiennie definiująca relacje stron i zyski z przedsięwziętych działań. **Sponsoring to pewnego rodzaju inwestycja finansowa**, która ma przynieść konkretną korzyść (wizerunkową, pośrednio czasem także rynkową) finansującemu. Sponsoring odbywa się na zasadzie umowy, którą przygotowuje strona inicjująca (czyli NGO) i którą – po akceptacji przez prawników sponsora – obie strony podpisują z założeniem obopólnych zysków.

Jakie zyski wchodzi tutaj w grę? Organizacja pozarządowa potrzebuje pieniędzy na działalność lub też na konkretne przedsięwzięcie. Ten drugi wariant jest dla sponsora ciekawszy, ponieważ takie przedsięwzięcia dają lepszą okazję do promocji. Sponsor bowiem życzy sobie, by zainwestowane pieniądze zwróciły się w formie wzmocnienia jego marki, skojarzenia jej ze społecznie użytecznymi działaniami oraz by w ten sposób trafić do świadomości ważnych dlań grup otoczenia jako instytucja wrażliwa społecznie (albo dobroczynna kulturalnie, sportowo itd.). Jakie wnioski płyną stąd dla organizacji pozarządowej zabiegającej o sponsoring? Spróbujmy je zrekapitulować.

- Sponsor zamierza poprzez finansowanie naszego przedsięwzięcia trafić do świadomości społecznej: a) możliwie intensywnie b) ważnych dla niego grup otoczenia. Zastanówmy się, na ile odbiorcy naszych działań (niekoniecznie ich beneficjenci, ale może widzowie, świadkowie, obserwatorzy, sąsiedzi, władze lokalne itd.) mogą być dla sponsora taką ważną grupą. Ten argument może być kluczowy w negocjacjach.
- Grup otoczenia, na których chce zrobić wrażenie sponsor, możemy szukać zarówno według klucza branżowego (a więc w powiązaniu z profilem działalności sponsora), jak i lokalnego. Dlatego *event*, którego finansowanie proponujemy sponsorowi, powinien dostać się do świadomości branżowo

(klienci, grupy docelowe, potencjalni lub przyszli klienci, konkurencja itd.) lub geograficznie (społeczność lokalna, władze lokalne, partnerzy i kooperatorzy itd.) zdefiniowanych grup otoczenia ważnych z punktu widzenia naszego sponsora. Dla przykładu: jeżeli nasz potencjalny sponsor to producent popularnej marki obuwia sportowego celujący w młodzież gimnazjalną, my zaś proponujemy mu współfinansowanie sprowadzenia do Polski na jedyny koncert Filharmoników Wiedeńskich, wówczas nasze interesy raczej się nie spotkają...

- Sponsor decyduje się powiązać swoje dobre imię z naszą organizacją i naszym przedsięwzięciem. Jeżeli ta decyzja niesie za sobą jakieś ryzyko, wówczas sponsor odniesie lepszy skutek nie robiąc nic, niż angażując się (i swoje pieniądze) w niepewne akcje. Niebezpieczeństwo wizerunkowe może tkwić w samej naturze naszej działalności: gdy zajmujemy się np. byłymi więźniami czy pensjonariuszami szpitali psychiatrycznych, mniejszościami seksualnymi bądź etnicznymi, młodzieżą z domów poprawczych itd. wówczas sponsor może postrzegać finansowanie naszych działań jako wizerunkowo ryzykowne. Jak można zauważyć, stosunkowo najmniej kontrowersji wzbudzają dzieci (chore, osierocone, bite i wykorzystywane, zaniedbane itd., choć jak pokazało badanie, także nie w każdym przypadku) i czasem zwierzęta czy szerzej – przyroda. Dlatego w naszej gestii leży przygotowanie argumentów, które pokażą sponsorowi planowane wydarzenie jako społecznie istotne, potrzebne, a jego samego jako osobę / instytucję zaangażowaną w ważne (np. dla edukacji społeczeństwa) przedsięwzięcie. Kolejne niebezpieczeństwo postrzegane przez sponsora leży w samym przebiegu *eventu*, którego finansowanie mu proponujemy: czy będzie to przede wszystkim wydarzenie bezpieczne, czy nikomu nie wydarzy się krzywda ani nieszczęście, czy impreza nie skończy się u prokuratora? Sponsor szacuje więc naszą wiarygodność i ocenia, na ile potrafimy podołać administrowaniu *eventem*, my zaś powinniśmy mu pokazać, co uczyniliśmy dla zniwelowania wszelkiego ryzyka; sponsor wówczas oceni, czy to wystarczy, by nam zaufać, czy też nie. Nie trzeba w tym momencie dodawać raz jeszcze tego, na co kładłam nacisk powyżej: im lepszą i mocniejszą pozycję zdołamy sobie zapewnić sensownymi działaniami Public Relations, tym łatwiej będzie nam uzyskać finansowanie dla naszych akcji i tym większą „dywidendę” będziemy pobierać z tego tytułu.
- Sponsor szacuje, jaką stopę zwrotu może mu przynieść inwestycja w naszą imprezę. Ocenia więc jej skalę, szacuje liczebność uczestników, wśród

których interesują go najbardziej kluczowi liderzy opinii (patroni honorowi, władze lokalne, prominenci biznesowi i polityczni, artyści, autorytety itd.), dopytuje się o obecność mediów. Innymi słowy, sponsor kalkuluje wysokość inwestycji w stosunku do spodziewanych korzyści dość niewymiernej natury, jakkolwiek dających się wstępnie obliczyć w:

- liczbie osób, które będą miały przy tej okazji kontakt z jego marką (w tym głównie z ważnych grup otoczenia i/lub ze społeczności lokalnej);
- prominentach, do których w ten sposób można dotrzeć z komunikatem o działaniu *pro publico bono*;
- konkurencji, która powinna odnotować akt sponsoringu oraz zinterpretować go jako przejaw siły i dobrej kondycji finansowej przedsiębiorstwa, które nie tylko zachowuje bieżącą płynność, ale także może pozwolić sobie na wielkopańskie gesty;
- przekazie medialnym i Internetowym, który powieli uzyskany efekt;
- elementach scenariusza i dekoracji, które odpowiednio go wyeksponują.

Sponsorowi bowiem zależy na tym, żeby proponowane mu przedsięwzięcie zakończyło się sukcesem, a on sam żeby mógł się poczuć tego sukcesu ojcem. Tu pojawia się potrzeba takiego ułożenia scenariusza i zaprojektowania materiałów, by owo ojcostwo odcelebrować odpowiednio do oczekiwań sponsora, ale także – co kluczowe – odpowiednio do jego wkładu. Stąd typy sponsorów zależne od wielkości wsparcia, które wyasygnowali: *sponsor wyłączny*, *sponsor główny*, *sponsor*, ewentualnie *firma wspierająca* itd. – tutaj mamy pewne pole inwencji lingwistycznej, zwłaszcza dla określenia dawców mniejszych kwot, gdy *event* ma mocno składkowy budżet. **Wysokość finansowego wsparcia przekłada się na tytuł nadawany sponsorowi (uwzględniony w umowie) oraz na świadczenia, jakie mu oferujemy.** Pakiety sponsorskie, a więc zestawy świadczeń dla poszczególnych kategorii sponsorów, zawierają konfiguracje takich np. elementów:

- bannery z logo sponsora podczas *eventu*;
- logo sponsora (wielkość i kolejność odpowiednio do wkładu) na zaproszeniach;
- logo sponsora (wielkość i kolejność odpowiednio do wkładu) na tablicy sponsorskiej podczas *eventu*;
- logo sponsora i informacja o nim w materiałach informacyjnych i prasowych;
- logo sponsora (oraz informacja o nim) na stronie www NGO lub projektu;
- dystrybucja materiałów promocyjnych sponsora podczas *eventu*;
- emisja filmu lub materiału audio o charakterze promującym sponsora w trakcie *eventu*;

- zaproszenia na *event* (zwłaszcza gdy ma uroczystą, elegancką formę, np. bankietu, gali, koncertu itd.) dla przedstawicieli sponsora (liczba zaproszeń oraz ich prestiżowość zależą od wkładu finansowego);
- udział przedstawiciela sponsora w przebiegu części oficjalnej (przemówienie, przecięcie wstęgi, otwarcie uroczystości, wręczenie nagrody, wypowiedź w panelu itd.);
- udział przedstawiciela sponsora w prestiżowym gremium związanym z *eventem* (jury konkursu, rada programowa, komitet organizacyjny, patronat honorowy, prezydium), w roli członka lub współprzewodniczącego;
- eksponowanie produktów sponsora (samochody do jazdy próbnej, degustacja produktów żywnościowych, pokaz funkcjonowania foteli do masażu itd.) w trakcie *eventu*;
- ufundowanie i wręczenie przez sponsora prestiżowo „oprawionej” nagrody;
- udział hostess sponsora w strojach firmowych w obsłudze imprezy;
- zorganizowanie losowania upominków lub produktów sponsora wśród uczestników wydarzenia;
- itp.

Podane przeze mnie propozycje to przykłady najczęściej stosowanych świadczeń, które wchodzi w skład pakietów oferowanych poszczególnym kategoriom sponsorów. Nie wyczerpują one na pewno możliwości współpracy ze sponsorem. Szczegóły propozycji, które składamy sponsorowi, zależą od typu *eventu* i od naszej inwencji w wymyślaniu form uhonorowania naszych dobroczyńców. Zasadą jest powielanie tych samych świadczeń w coraz droższych pakietach (ewentualnie podnosząc liczbę zaproszeń, hostess itd.) i dodawanie do każdej wyższej kategorii kolejnych elementów. Innymi słowy: pakiet za 3 tys. zawiera to samo, co za 1 tys. plus coś dodatkowego, pakiet za 5 tys. zawiera to, co pakiet za 3 tys. plus nowe elementy itd.

Zawierając umowę sponsorską, warto pamiętać, że nasz partner będzie chciał wykorzystać to finansowanie także w swojej późniejszej działalności. Zadbajmy więc o to, by dostarczyć mu materiały informacyjne dotyczące nas, naszych działań i naszej akcji, elektroniczny zapis *eventu* na stronę www i do materiałów informacyjnych, a chętnie także oprawione w ramki, eleganckie podziękowanie, które będzie mógł wyeksponować w swojej siedzibie. Dbając o zadowolenie naszego sponsora nie tylko wywiązujemy się z umowy, co zasadnicze i kluczowe, ale także nawiązujemy trwalsze kontakty na przyszłość. Warto mieć przy tym na względzie, jaka jest rola sponsora w strategii komunikacyjnej. Nie jest on bowiem odbiorcą naszych działań, a raczej współnikiem, wraz z którym realizujemy strategię *win-win*, komunikacyjnie korzystną dla obu stron, a przy tym popularyzującą problem stanowiący sedno naszej działalności.

BADANIA SPOŁECZNE NA POTRZEBY PR

PO CO NGOŚOM BADANIA SPOŁECZNE?

Elementem strategicznego komunikowania jest ewaluacja efektów podjętych działań. Strategiczność bowiem zakłada sprawdzenie, jakie efekty działania przyniosły i w jakiej mierze spełnione zostały zakładane cele. Dlatego ostatnim zagadnieniem, jakie chciałabym poruszyć, jest – nieco szerzej niż tylko z perspektywy ewaluacyjnej widziana – kwestia badań społecznych.

Żyjemy w społeczeństwie coraz intensywniej się samoobserwującym. Interesuje nas, w jakim środowisku nasze przedsięwzięcia będą musiały zafunkcjonować, jakie mają szanse zrozumienia i akceptacji, jak my sami (nasza organizacja, nasze działanie, nasi przedstawiciele) jesteśmy postrzegani, czego się od nas oczekuje itd. Rozkwit badań społecznych obserwujemy najlepiej chyba w dwóch dziedzinach: w polityce, zwanej ironicznie demokracją sondażową, gdzie pełną parą prowadzone jest diagnozowanie wyborców, by potem wpisać decyzje polityczne w zrekonstruowane oczekiwania elektoratu, a także w badaniach marketingowych i ewaluacyjnych. Jesteśmy coraz bardziej świadomi kosztów, które pochłaniają różne przedsięwzięcia, w tym także kosztów przedsięwzięć chybiomych. Dlatego badania mają być sposobem zabezpieczenia się przed porażką i gwarancją trafności oferty, jej adekwatności do potrzeb i sytuacji.

Public Relations to dziedzina, w której prowadzenie badań, i to w różnych okolicznościach, jest naprawdę bardzo przydatne. W kolejnych akapitach postaram się opisać użytek, jaki NGOsy mogą uczynić z dobrze wykonanych badań społecznych, zaznaczam jednak już w tej chwili, że mam na myśli badania na użytek działalności komunikacyjnej, nie zaś działalności statutowej. To nie znaczy, że ta druga nie potrzebuje badań – wręcz przeciwnie. Ja jednak skoncentruję

się tylko na tym aspekcie działalności badawczej, który przyniesie korzyść i znajdzie zastosowanie w omawianej przez mnie komunikacji strategicznej.

Pierwsze pytanie – jak najbardziej zasadne – może brzmieć: **po co nam badania?** Cóż nowego miałyby one wnieść do naszej wiedzy? Częstość – choć dziś już coraz rzadziej – potencjalni zainteresowani wychodzą z założenia, że wyniki badań nic nowego im nie powiedzą; rozumują oni w ten sposób, że będąc w organizacji (firmie, urzędzie, samorządzie itd.) sami orientują się najlepiej, co dzieje się wokół, więc zewnętrzne potwierdzanie tej wiedzy za duże pieniądze to zwykle marnotrawstwo. Nic bardziej błędnego. Zdarzyło mi się w mojej karierze np. obserwować dużą, zamożną, ogólnopolską instytucję, która miała problem wewnętrzny i zleciła socjologom za pośrednictwem agencji PR badania społeczne, które miały zdiagnozować stan jej reputacji po tymże problemie. W zarządzie zakładano (z przekonaniem równym pewności), że negatywne informacje, o których zresztą donosiły media, rozpowszechniły się szeroko, są znane i komentowane np. przez klientów, naznaczając i pogarszając tym samym reputację instytucji. W języku PRowym oznaczałoby to kryzys reputacji i powodowałoby konieczność wdrożenia specjalnych komunikacyjnych procedur kryzysowych. I co się okazało? Otóż porządnie zrobione, ogólnopolskie badania przyniosły zaskakujący wynik: reputacja jest niedobra, ale zupełnie nie z tego powodu... Skandal, który w wewnętrznym środowisku organizacji postrzegany był jako centralny punkt reputacji, w szerokim odbiorze okazał się słabo znany albo też budził nikłe zainteresowanie. Prawdziwy problem leżał natomiast zupełnie gdzie indziej. Ten przykład pokazuje, jak bardzo naznaczona jest nasza perspektywa: widzimy tylko to, co widać z naszego miejsca, i w odpowiednich do tego proporcjach. Gdyby owa instytucja zrezygnowała wówczas z badań i zleciła kampanię kryzysową mającą w założeniu publicznie przepracowanie swojego aktualnego problemu, wynikłyby z tego same nieszczęścia: wewnętrzny skandal zostałby niepotrzebnie dodatkowo nagłośniony, sami zainteresowani dodaliby mu energii i wykreowałiby z niego aferę na własnym podwórku, tak rozdmuchany temat z pewnością przyciągnąłby dodatkowo uwagę dziennikarzy, którzy zechcieliby go „pociągnąć” i zainkasować jeszcze kilka wierszówek za niego, starając się, by nie wygasł zbyt szybko. W dodatku wszystkie działania byłyby chybione w stosunku do problemu, którym naprawę należało się zająć, a który ujawnił się w badaniach.

W strategicznej komunikacji, jaką jest PR, **badania mogą się przydać do kilku celów**, na różnych etapach działalności:

— Przed rozpoczęciem działań PRowych, kiedy musimy skonstruować plan i strategię komunikacji naszej organizacji, badania społeczne stanowią

niezastąpione źródło wiedzy, która nam wówczas jest potrzebna. Dobrze pomyślane i rzetelnie wykonane badania dadzą nam mnóstwo informacji i wskazówek, jak powinna wyglądać nasza działalność PRowa;

- Jeśli działamy kampaniami (jakkolwiek uważam, że PR korporacyjny powinien być prowadzony permanentnie, jest wiele NGOów nastawionych na kampanie, np. promujące określone postawy czy budujące świadomość danego problemu, co związane jest także z projektową strukturą ich finansowania), po każdej takiej kampanii bardzo przydadzą się badania. Czasem musimy je zrobić ze względu na wymogi zewnętrznego grantodawcy, ale wówczas są one zazwyczaj przeprowadzane zaraz po kampanii, zanim zamkniemy projekt, i nie dają żadnych informacji o trwałości czy głębokości zmian, jakie ewentualnie kampania przyniosła. Mam poczucie, że te badania „rozliczeniowe” mają dosyć demoralizujący charakter, innymi słowy: że prymat logiki wnioskowej nad logiką działalnościową przynosi, także w kwestii badań, sporo psucia rynku i psucia standardów. Tym niemniej warto pamiętać, zwłaszcza jeśli prowadzimy działalność z przekonania, a nie dla dotacji, że badania kończące kampanię mogą – także dla potrzeb PRu – okazać się bardzo przydatne na przyszłość;
- Gdy nasza organizacja przechodziła jakąś ważną zmianę lub sytuację trudną. Mam tutaj na myśli fuzję, podział, zmianę profilu, kryzys reputacji albo przeciwnie – niespodziewany sukces, który wytrącił nas z utartych torów i zakłócił tok naszego funkcjonowania. Wówczas warto zbadać, gdzie teraz jesteśmy, co się zmieniło w nas samych (w odbiorze wewnętrznym i zewnętrznym) i w naszym otoczeniu;
- Okresowo, gdy prowadzimy komunikacyjną działalność permanentną. Właśnie po to, by sprawdzić i zaktualizować ważne parametry tej komunikacji i odpowiednio do nich przeformułować politykę PRową;

Powyższe sytuacje stanowią dobry i uzasadniony moment, by wykonać badania na potrzeby Public Relations. Innymi słowy, warto wtedy zdiagnozować te kwestie, które będą nam przydatne w planowaniu i prowadzeniu działań komunikacyjnych. Zagadnienia czy tematy, które w takich okolicznościach warto poddać badaniu, to przede wszystkim:

- postrzeżenie naszej organizacji, wiedza i informacja o niej, dominujące tematy, przykłady, osoby, wydarzenia itd. które się uruchamiają w badanych na nasze wspomnienie. Ważne jest to, by nie zadowolić się umieszczeniem postrzeżenia naszej instytucji w jakimś miejscu na skali odbioru od pozytywnego poprzez neutralny do negatywnego („lubią nas!”), ale próbować zrekonstruować treści wiedzy i opinii na nasz temat;

- obraz, jaki mamy w mediach, a więc zarówno zawartość tego obrazu, jak i jego zasięg, siła rażenia, intensywność i aktualność;
- SWOT czyli słabe i mocne strony, szanse i zagrożenia;
- nasi liderzy, osoby nas reprezentujące – ich przygotowanie do tej roli, ich postrzeżenie, ich kompetencje komunikacyjne itd.
- postrzeżenie problematyki, jaką się zajmujemy. Społeczna świadomość lub nieświadomość problemu, ewentualne stereotypy, uprzedzenia, tabu.
- poprzednie punkty wiążą się z centralnym pojęciem naszej diagnozy – reputacją. Badania mają przynieść informacje pozwalające zrekonstruować naszą reputację wraz z jej treściami i niuansami (nie tylko na skali dobra-zła) i ich uzasadnieniami;
- otoczenie – kto się w nim znajduje, jakie grupy (a także osoby: autorytety, liderzy opinii itd.) zajmują w nim ważne miejsce, kto może zyskać lub stracić na znaczeniu;
- przekonania, opinie, postawy nas dotyczące w podziale na grupy otoczenia – kto reprezentuje jakie poglądy na nasz temat i na temat problemu, którego obsługą się paramy. Dlaczego takie?
- kontakty aktywne i zaniechane, dopieszczone i pomijane przez nas. Z kim moglibyśmy współpracować albo przynajmniej pozostawać w kontakcie, ale tego nie robimy? Kto z naszego otoczenia jest przez nas obsługiwany komunikacyjnie dobrze, a kto źle? Kogo dotąd w ogóle w tym kontekście nie dostrzegaliśmy?
- wizerunek środowiska, w które jesteśmy wpisywani w odbiorze społecznym. Np. geograficznego, etnicznego, branżowego, związanego z problematyką, jaką się zajmujemy bądź ze skalą naszego działania;
- najwięksi gracze w naszej branży – kto ma wpływ na dyskurs, kto podsuwa i definiuje, co się myśli, się mówi itd. Kto – innymi słowy – jest nosicielem kapitału symbolicznego w obszarze naszych działań? Mogą to być większe i zamożniejsze organizacje pozarządowe, dziennikarze i publicyści o znaczących nazwiskach, politycy kojarzeni aktualnie z tematyką, którą się zajmujemy, naukowcy, autorytety moralne itd. Warto zdiagnozować i rozważyć także ten aspekt, ponieważ siłą rzeczy będziemy odnosić się do ukształtowanej przez nich sytuacji w swoich działaniach komunikacyjnych. Warto przynajmniej wiedzieć, jakiego możemy pozyskać sojusznika (albo, niestety, wroga) i jakim dysponuje on arsenałem, by nam pomóc bądź zaszkodzić.

JAK PRZYGOTOWAĆ BADANIE SPOŁECZNE?

Nakreśliłam ogólnie obszary badawcze, które są dla nas interesujące z punktu widzenia strategii PR. Właściwie każdy z nich należałoby w badaniach odnieść do otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, tzn. przebadać na okoliczność zarówno naszych pracowników (założycieli, liderów, wolontariuszy itd.), jak i znaczące grupy otoczenia, a w niektórych wypadkach większe populacje (mieszkańców danego regionu czy całego kraju, kobiety 45+, mieszkańców wsi itd.) na podstawie prób reprezentatywnych.

Pytanie, jakie w tym miejscu należy postawić, brzmi: **jak przymierzyć się do zrobienia badań społecznych?** Pierwsza odpowiedź, jakiej mogę udzielić od razu, to – **zlecić**. Jestem przeciwniczką badań robionych własnym przemyśleniem, ponieważ naoglądałam się ich w mojej karierze mnóstwo i muszę stwierdzić, że zazwyczaj są zupełnie bezwartościowe. Powszechnie społeczne przekonanie na ten temat jest zgoła odmienne. Otóż od jakiegoś czasu wielu osobom wydaje się, że nic prostszego pod słońcem od badań społecznych i że każdy, kto w życiu wypełniał czy choćby widział ankietę, może śmiało złożyć się do takiego przedsięwzięcia. No cóż... Wielokrotnie widziałam lekarza przy pracy. To niezwykle prosta robota: trzeba zajrzeć pacjentowi do gardła, posłuchać, jak mówi: aaa, poprzykładać mu stetoskop kilka razy z przodu i kilka na plecach, naprzemiennie kazać oddychać i nie oddychać... ot i cała filozofia. Nic prostszego, wydawałoby się. Każdy z nas to widział wiele razy. Ale jakoś mimo to nikomu rozsądnemu nie przyjdzie do głowy, by samemu zabierać się za leczenie ludzi.

Podobnie jest z badaniami społecznymi. Respondent widzi tylko element całego procesu i jego materialnych korelatów w postaci ankiety, którą ma wypełnić, i owa ankietę jawi mu się jako całość pracy nad badaniem. Ponieważ zazwyczaj nie obejmuje wyobraźnią, co stoi przed i za tą ankietą, a także obok, wydaje mu się, że nie stoi nic. Wówczas badanie społeczne staje się w wyobrażeniu takiej osoby równoznaczne z napisaniem ankiety, czyli różnych pytań i możliwości odpowiedzi na nie, „zrobieniem” tej ankiety czyli rozdaniem komuś do wypełnienia i pozbieraniem, a potem policzeniem z tego procentów – i gotowe! Stetoskop z przodu, stetoskop z tyłu!

FENOMEN 'ANKIETKI'

Lakoniczne wykpienie – jak się wydaje – to może być zbyt mało, by przekonać Czytelnika o bezsensie, a wręcz szkodliwości takich badań, i by uzbroić go w sensowną argumentację. Ta zaś może okazać się przydatna w rozmowie z szefostwem, sponsorami, partnerami i innymi decydentami, którym brak stosownej wiedzy uniemożliwia właściwy osąd. Dlatego chciałabym w tym miejscu przyrzec się bliżej badaniom robionym własnym przemysłem, ich bezwartościowości czy wręcz szkodliwości.

Pamiętając, że przedmiotem badania na rzecz PR jest ulotna i subtelna rzeczywistość postaw, przekonań, aspiracji, preferencji, zespołów uzasadnień, a nawet obrazu świata i bycia w świecie reprezentowana przez zróżnicowane grupy otoczenia (zdefiniowane na różnym poziomie ogólności, różniące się chociażby spójnością, dostępnością, liczebnością itd.), warto zawsze w projekcie badawczym przewidzieć szereg uzupełniających się technik. Niestety, **bardzo niska kultura metodologiczna wprowadza częstokroć w tym miejscu rozwiązanie tyleż powszechne, co upiorne: tzw. 'ankietkę'**. Jest to twór zazwyczaj własnej produkcji, ewentualnie częściowo lub w całości wykradzony z jakiegoś innego projektu, który w założeniu ma służyć do przeprowadzenia obiektywnych, ilościowych badań społecznych własnym sumptem. Nie umiem jednoznacznie podać powodów, dla których właśnie badanie ankietowe zostało „wyróżnione” taką potoczną karykaturą. Jak pisałam powyżej, być może stało się tak, ponieważ ankietka jest narzędziem, z którym stosunkowo najczęściej ma się kontakt w roli badanego, a sytuacje te posiadają swoją klarowną definicję społeczną. Innymi słowy, dobrze znamy sytuację, kiedy badani jesteśmy ankietowo, a powtarzalność tego doświadczenia zdołała wypracować w potocznej świadomości modelową reprezentację badania ankietowego. Niestety, ta reprezentacja składa się tylko z elementów dostępnych respondentowi, który – wchodząc śmiało w rolę badacza – nie jest w stanie zdać sobie sprawy z tych części projektu badawczego, których jako respondent nie zna, nie widział i myślą nie obejmuje. Co więcej – w miarę rozpowszechniania się stosowania karykaturalnych 'ankietek' – także doświadczenie respondenckie pozyskane w kontakcie z nimi wpływa na modelowanie potocznego wyobrażenia o badaniu ankietowym. Ta sytuacja zwrótnie poświadcza, że badanie społeczne to właśnie 'ankietka', ugruntowując w ten sposób dodatkowo tę zwyrodniałą praktykę badawczą. Ja jednak skłonna jestem twierdzić, że fenomen 'ankietki' jest raczej przejawem „podziemia” badawczego rozumianego np. na wzór podziemia aborcyjnego, i że można starać się go cywilizować.

Jak wspomniałam, prawdopodobnie z doświadczeń respondenckich zrodziło się powszechne dosyć przekonanie, że ankieta (kolokwialnie, a nawet przaśnie zwana ‘ankietką’) to narzędzie łatwe w konstrukcji i obsłudze, dostępne właściwie każdemu. Z tym przekonaniem od kilku lat walczę w różnych sytuacjach dydaktycznych i szkoleniowych, jednak z żalem stwierdzam, że każdy kolejny rocznik przynosi w mury uczelni to samo przekonanie i z równym niedowierzaniem, a nawet oburzeniem, przyjmuje moje uwagi o kompletnej bezwartościowości takiego „samopała”. Pozwala mi to domyślać się „gdzieś w interiorze” świata, który zatrwąza mnie i jako socjologa, i jako PRowca: świata coraz śmieiej praktykowanych samodzielnych, urągających elementarnym regu-łom metodologicznym badań, których wyniki ktoś bez zażenowania rozpo-wszechnia. I być może nawet robi to odpłatnie...

Szkodliwość ‘ankietek’

Cóż jest więc tak złego w ‘ankietce’? Myślę, że jej braki i szkody, jakie wyrządza, można rozpatrywać na kilku poziomach:

Poziom metodologiczny

Na poziomie metodologicznym ‘ankietka’ wykazuje zazwyczaj elementarne bra-ki. Najczęściej widać je już w samej konstrukcji narzędzia, a więc w układzie pytań i kafeterii odpowiedzi. Jako badacz społeczny zetknęłam się wielokrotnie z procederem kradzieży narzędzia badawczego polegającym na niewinnym – zdawa-łoby się – skopiowaniu sobie ankiety przez pracowników instytucji podlegającej badaniu. Jest to wyrazem niskiej świadomości na temat własności intelektualnej i praw autorskich oraz braku praktycznej sankcji za to wykroczenie. Zawsze jed-nak, gdy miałam podejrzenie, że właśnie zostałam okradziona, pocieszałam się myślą, że złodziej i tak nie będzie umiał ze skradzionego narzędzia zrobić właści-wego użytku. Tak pozyskana ankieta ulega najczęściej modyfikacjom mającym przystosować ją do aplikacji w konkretnej badanej rzeczywistości, co w praktyce oznacza najczęściej psucie narzędzia spowodowane niezrozumieniem zasad jego konstrukcji, a także – przemycaaniem do niego zakładanych, spodziewanych czy wręcz „zaprogramowanych” wyników. Podam kuriozalny przykład: widziałam ankietę, w której na pytanie z gatunku „czy Pani / Pan lubi [nasz produkt]...?” możliwe odpowiedzi brzmiały: „a) bardzo lubię; b) lubię; c) nie mam zdania”.

Oprócz oczywistego nadużycia, jakim jest skasowanie negatywnej części, czyli połowy skali, a także nieścisłości i nieporadności językowej można tu dostrzec jeszcze jedną, subtelniejszą metodę programowania oczekiwanych wyników: otóż w polskiej praktyce badawczej zamiast kategorii „nie mam zdania” (*no opinion*), której nasi respondenci wyraźnie nie lubią, stosuje się częściej sformułowanie „trudno powiedzieć”. To wyrażenie jest, można rzec, łaskawsze dla respondenta i sugeruje, że nie tyle po prostu nie ma on żadnego poglądu, co raczej ma wiele różnych refleksji, które nie dadzą się bez straty sprowadzić do jednoznacznej deklaracji. Gdy więc respondent, przyzwyczajony do tej łagodniejszej frazy, zetknie się z brutalnym „nie mam zdania”, tym bardziej odrzuci tę możliwość jako urągającą jego intelektowi i jego rozeznaniu w świecie.

Inną charakterystyczną wadą takich samodzielnie realizowanych 'ankietek' jest zupełny brak metryczki. Pokutuje tu niezrozumienie założenia o anonimowości badań i traktowanie metryczki jako wykroczenia przeciwko tej zasadzie. Ale także – co chyba jeszcze gorsze – mam wrażenie, że wiele osób zupełnie nie zna pojęcia metryczki i nie kojarzy jej jako integralnej części ankiety – a więc nie umieszcza jej w swoich produkcjach po prostu z braku świadomości.

Wspomniane tutaj cechy samego narzędzia badawczego – zła konstrukcja i brak metryczki – to zaledwie zapowiedź metodologicznych błędów, w jakie obfitują samodzielne badania ankietowe prowadzone na rzecz PR. Uważam, że znacznie poważniejsza i zupełnie dyskwalifikująca metodologicznie jest niewiedza w takich na przykład kwestiach:

– *planowanie badania i przygotowywanie projektu badawczego*

Samodzielnie prowadzone badania ankietowe zazwyczaj ograniczają się do jednego (i to fatalnie przeprowadzonego) pomiaru wykonanego przy pomocy rzeczowej 'ankietki'. Tymczasem wybór narzędzia to jeden z dalszych etapów pracy nad projektem, poprzedzony wygenerowaniem odpowiedzi na zasadnicze, znacznie ważniejsze pytania: Jaki jest mój problem badawczy? Jakie są moje robocze pytania badawcze? W jakiej populacji powinnam poszukać na nie odpowiedzi? Czy natura tej problematyki nie ogranicza wyboru technik (np. jest bardzo intymna, nielegalna, bardzo mało znana, wieloaspektowa, zniuansowana, odnosząca się do wielu populacji, geograficznie rozproszona, kłócąca się z normami społecznymi, narażająca badanego na presję przełożonych itd.)? Odpowiedzi na te pytania stanowią niezbędny etap formowania projektu badawczego i nie wyobrażam sobie pracy nad narzędziem w chwili, gdy nie mam jeszcze jasności, jakie zagadnienia chcę badać i jak dzielą się one logicznie na aspekty

/ ujęcia / wymiary / przejawy itd. Dopiero przebrnąwszy przez te kwestie można zastanowić się nad wyborem narzędzi. Aby badanie było wiarygodne i rzetelne, powinno się użyć kilku technik i narzędzi (w socjologii zwie się to triangulacją); wówczas wyniki potwierdzają lub uzupełniają się wzajemnie, a badacz uzyskuje lepsze potwierdzenie trafności swoich wniosków.

– *dobór próby*

W badaniu ilościowym, a takim jest ankieta, niezbędnym warunkiem osiągnięcia wyników z badanej reprezentacji na całą populację jest właściwy dobór próby. Tutaj zastosowanie znajdują zasady probabilistyki, a więc rachunku prawdopodobieństwa, z którymi polemizować się nie da. Logika wnioskowania probabilistycznego zaowocowała w metodologii badań ilościowych powstaniem skomplikowanych procedur losowania, warstwowania czy kwotowania próby, którymi to mechanizmami nie będę zajmować się w tym miejscu. Dość stwierdzić, że nieznanomość tych zasad i nieprzestrzeganie ich powoduje, że badanie staje się niereprezentatywne, a jego wyniki można odnieść tylko do tej zbiorowości, która akurat została przebadana – do żadnej innej i do żadnej szerszej – np. do beneficjentów, którzy akurat dziś byli w naszej placówce albo do przechodniów, którzy właśnie wczoraj tędy przechodzili i zechcieli wypełnić ankietę. Taka próba nie jest reprezentatywna dla żadnej szerszej populacji. Sądzę, że gdyby świadomość tego ograniczenia była powszechniejsza, także kariera ‘ankietek’ potoczyłaby się w Polsce inaczej. Jednak najprawdopodobniej brak wiedzy metodologicznej powoduje, że autorzy domorosłych badań nie dostrzegają tutaj problemu.

– *analiza danych*

Osoby niezaznajomione z metodologią badań społecznych zazwyczaj nie zdają sobie sprawy z tego, że samo przeprowadzenie (realizacja) badania to dopiero początek pracy. Po etapie realizacji zaczyna się obróbka danych, a więc kodowanie odpowiedzi i budowa kluczy kodowych, wprowadzanie danych do arkusza kalkulacyjnego (Excel lub SPSS), robienie tzw. marginesów. Na tym etapie, *de facto* przygotowawczym, kończą się zazwyczaj prace nad ‘ankietkami’. Tymczasem samo policzenie procentów to zaledwie przygotowanie sobie materiału do dalszych operacji: crossowania wyników np. z danymi metryczkowymi, liczenia różnych miar środka, rozrysowywania rozkładów zmiennych, liczenia korelacji, czasem – analizy czynnikowej itd. Dopiero ta zaawansowana matematyka pozwala wydobyć z uzyskanego materiału ciekawe i niebanalne informacje.

Oczywiście jest to możliwe tylko wtedy, gdy na etapie planowania narzędzia badacz miał świadomość, jakie obliczenia statystyczne będzie chciał później na uzyskanych danych przeprowadzić.

Mam wrażenie, że już ten pobieżny przegląd niedoskonałości metodologicznych 'ankietek' wystarczyłby do wykazania ich kompletnej bezużyteczności. Jednak, patrząc na problem trochę szerzej, można dostrzec innego jeszcze typu mankamenty, a nawet – zagrożenia, o których chciałabym krótko wspomnieć.

Poziom kultury badawczej

Sądzę, że opisywane zjawisko nie sprowadza się tylko do problemu prowadzenia złych badań na własną odpowiedzialność ich autorów. Nie mniej ważny wydaje mi się ich destrukcyjny wpływ na społeczne przekonania czy społeczne reprezentacje, czyli modelowe, intersubiektywne wyobrażenia na temat tego, czym jest badanie i jak się je przeprowadza. Skutkuje to rozpowszechnieniem się, z jednej strony, wypaczonego obrazu badań społecznych, z drugiej zaś – zachętą do replikowania tego obrazu poprzez potwierdzanie go własnymi praktykami badawczymi opartymi na tych wzorach. Dlatego obawiam się sytuacji, w której do standardowych kompetencji PRowca włączone zostaną tak rozumiane umiejętności badawcze, a nieuświadomieni metodologicznie adepci PR śmiało i bez kompleksów będą praktykować swoje 'ankietki' na masową skalę.

Innym zagrożeniem, które pośrednio łączy się z opisywanym zjawiskiem, choć się do niego nie ogranicza, jest niebezpieczna nadreprezentacja w świadomości społecznej ilościowych procedur (a raczej ich wyników) badawczych w stosunku do procedur jakościowych. Zgodnie z tym sposobem myślenia badanie, o ile kończy się liczbami i procentami, ma wartość merytoryczną i walor obiektywizmu. Jeżeli zaś analiza, nawet bardzo dogłębna, nie ma postaci ilościowej, tylko opisową, można potraktować ją jako subiektywną i eseistyczną. Pozostając w tej logice, możemy niedoszacowywać wartości badań i analiz jakościowych, przeschacowywać zaś – wartość badań ilościowych, które wówczas sytuują się wyżej w potocznych rankingach obiektywizmu i naukowości, nawet gdy przeprowadzone są z naruszeniem elementarnych zasad poprawności metodologicznej.

Poziom odpowiedzialności moralnej

Kolejnym poziomem, na którym sytuują się zagrożenia związane ze stosowaniem nieudolnych badań ankietowych w działaniach PR, jest sfera odpowiedzialności

autora za procedurę i wyniki swojej pracy. Opisane przeze mnie powyżej cechy takich badań w zasadzie przesądzają o tym, że uzyskane wyniki nie mogą być ani pewne, ani pełne. Jeżeli więc ktoś oferuje klientowi lub pracodawcy usługę w dziedzinie, w której nie posiada wystarczających kompetencji, i wykonuje ją ze świadomością lub bez świadomości własnych braków, to trudno jest zaklasyfikować to działanie do kategorii działań moralnie obojętnych. Upieram się przy tym, że poziom świadomości badacza nie ma w moralnej ocenie tego procederu większego znaczenia: zarówno bowiem cyniczne oferowanie usługi niedoskonałej, jak i w ogóle wchodzenie na rynek specyficznych usług, gdy nie posiada się wymaganych kompetencji, nie znajdują w moim odczuciu usprawiedliwienia. Dodatkowym, ponadjednostkowym efektem takiego działania jest „psucie rynku” i podkopywanie zaufania do badań społecznych w ogóle. A ponieważ te opierają się w znacznej mierze na zaufaniu – zarówno do procedur badawczych, jak i do specyficznej, bezinteresownej pozycji badacza – bardzo łatwo można nieodpowiedzialnymi praktykami zniszczyć kruchy fundament tego zaufania. Tutaj też, zupełnie na marginesie, warto wspomnieć raz jeszcze o najbardziej oczywistym, choć też powszechnym i w zasadzie niekaranym procederze kradzieży narzędzi badawczych stanowiących intelektualną własność badacza.

DODATEK – WEWNĘTRZNA SFERA PR

Jak wspominałam na początku, badane organizacje utożsamiały PR z komunikacją zewnętrzną. Na tym aspekcie skupiała się więc zarówno analiza wyników badań, jak i część warsztatowa książki. Chciałabym jednak na koniec bardzo skrótowo dokonać uzupełnienia tej wiedzy o brakujący, wewnętrzny element.

Klasyczne Public Relations dzielą się na sferę wewnętrzną i zewnętrzną, o czym często zapominamy, utożsamiając je wyłącznie z komunikacją zewnętrzną, czasem ograniczoną jeszcze bardziej do samych relacji z mediami. Komunikacja wewnętrzna skierowana jest do wszystkich tych grup otoczenia, zwanego w tym wypadku, trochę wbrew logice, otoczeniem wewnętrznym, które są zasobem organizacji. Mam więc tutaj na myśli pracowników w podziale według kryteriów ważnych z komunikacyjnego punktu widzenia (np. geograficznie na oddziały / koła / filie regionalne lub kompetencyjnie według hierarchii), gremia decyzyjne (zarządy, rady, fundatorów...), także praktykantów i wolontariuszy. W niektórych opracowaniach do otoczenia wewnętrznego wlicza się także rodziny tych osób; jakkolwiek nie są one powiązane z organizacją zawodowo, to komunikacyjnie, informacyjnie, reputacyjnie – owszem.

Intuicyjnie czujemy, dlaczego tak skonstruowana zbiorowość jest dla organizacji ważna, a może wręcz kluczowa w kwestiach pozostających w kręgu zainteresowań PR. Pierwszym argumentem przemawiającym za tym, by dbać o strategiczną komunikację wewnątrz organizacji jest fakt, że to nasi pracownicy, wolontariusze, założyciele itd. są najbardziej wiarygodnymi ambasadorami organizacji. Innymi słowy, w swoich środowiskach to oni rozpowszechniają opinię o nas, to oni postrzegani są jako najlepiej zorientowani (są przecież wewnątrz!), to oni budują albo rujnują naszą reputację. Na nic zdadzą się zabiegi medialne, śniadania prasowe czy najzgrabniejsze nawet artykuły sponsorowane, jeśli nasi ludzie i ich rodziny będą opowiadać, jak niedobrze jest naprawdę – i to

zarówno w odniesieniu do przedmiotu działalności organizacji, jak i do relacji międzyludzkich, jakie w niej panują.

Kolejny argument jest nie mniej pragmatyczny – otóż zła komunikacja wewnętrzna odbija się negatywnie na nastrojach, poczuciu satysfakcji i zaangażowania naszych pracowników i wolontariuszy, co dalej ma wpływ na wszystkie sfery działania organizacji. I nie ma co liczyć na to, że sam zapał, prospołeczne nastawienie albo wewnętrzny kodeks etyczny zastąpią tutaj planowe, metodyczne działanie. Z różnych badań wynika, że grupy otoczenia wewnętrznego w różnych typach organizacji czują się źle i niekomfortowo w sytuacji niedoinformowania oraz niepewności, która mu towarzyszy.

Co więc mam na myśli, pisząc o PR wewnątrz organizacji? Otóż jest to przede wszystkim sprawny system informacji i komunikacji wewnętrznej, zaopatrzone w mechanizmy partycypacji, wymiany doświadczeń, współdecydowania, współodpowiedzialności i identyfikacji. Zależnie od skali NGO system ten może wytworzyć się samoczynnie bądź być produktem planowego namysłu, zawsze jednak powinien spełniać podstawową potrzebę – potrzebę (bieżącego, terminowego, pełnego, kompetentnego, zwrotnego itd.) doinformowania.

Cele komunikacji wewnętrznej, w odróżnieniu od niektórych kampanii zewnętrznych, powinny być określane długofalowo i mieć naturę permanentną. Wyjątek stanowią sytuacje trudne, jak kryzysy reputacji, fuzje, zmiany statutu i profilu działalności, wielkie kłopoty lub wielkie sukcesy, które wytrącają organizację z torów rutynowego działania i wymagają reakcji. W takich przypadkach komunikacja wewnętrzna powinna „obsłużyć” zaistniałe wydarzenia, stawiając sobie za cel bieżące informowanie pracowników oraz wolontariuszy i zatrzymanie ich przy sobie lub rozstanie, ale eleganckie i w zgodzie. Na co dzień jednak komunikacja wewnętrzna stawia sobie za cel dotarcie do wszystkich z bieżącymi informacjami, włączenie do aktywnego współdziałania, a w dalszym planie – budowanie i utrwalanie reputacji organizacji wśród tych osób i – pośrednio – w ich środowiskach.

Jakimi sposobami można to robić? Postaram się nakreślić pokrótce kilka przykładowych narzędzi stosowanych w komunikacji wewnętrznej. Niektóre z nich generują wydatki, inne są właściwie bezkosztowe i można je stosować nawet w trudnej sytuacji finansowej. Warto przy tym wspomnieć, że akurat NGO-sy są w tej specyficznej sytuacji, w której trzeba bardzo pilnować relacji wydatków na cele statutowe i na własne cele techniczne – sponsorzy czy darczyńcy, jak wykazały badania, z pewnością nie ucieszą się, że ich środki w głównej mierze „przejadła” sama organizacja, a instytucjonalne źródła finansowania po prostu tego nie rozliczą.

NARZĘDZIA INTEGRACYJNE

Organizacja dysponuje całym arsenałem środków, które mają na celu wzmożenie integracji i identyfikacji personelu z nią i ze sobą nawzajem. Listę tę rozpoczynają „**pakiety powitalne**”, które otrzymuje każdy nowy pracownik, członek czy wolontariusz. Ich skład może być różny, zależnie od możliwości finansowych i charakteru organizacji. Przykładowo mogą się tam znaleźć wybrane pozycje spośród takich, jak: wewnętrzna książka telefoniczna i mailowa ze zdjęciami, statut organizacji, długopis lub ołówek z logo, smycz, kubek, powitalne słodycze, folder organizacji, naklejka na samochód lub rower, notatnik, kalendarzyk z logo, podkładka pod mysz, wizytówki z własnym, organizacyjnym kontem mailowym itd.

W wielu sytuacjach warto zastosować **rytuały integracyjne**, które mają na celu budowanie i podtrzymanie wspólnoty. Takim momentem jest z pewnością wspomniane przyjęcie nowego (wraz z symbolicznym wręczeniem mu pakietu powitalnego) i wzajemna prezentacja, która zależnie od wielkości organizacji może odbywać się w formie krótkiego spotkania albo wirtualnie – w intranecie lub w kodowanej, wewnętrznej strefie strony internetowej. Podobną oprawę – według odmiennego scenariusza – można nadać pożegnaniu osoby opuszczającej naszą organizację, ewentualnie obdarowując ją jakąś drobną pamiątką czy chociażby – w przypadku wolontariusza – zaświadczeniem. Różne firmowe i osobiste sytuacje uroczyste są także okazją do wprowadzenia cyklicznego lub okolicznościowego rytuału integracyjnego. Mam tutaj na myśli święto naszej organizacji (rocznicę założenia albo chociażby dzień w kalendarzu poświęcony tematowi, którym się zajmujemy), wydarzenia ważne dla naszych ludzi (małżeństwa, narodziny dziecka, sukcesy naukowe i zawodowe itd.), święta kościelne czy państwowe. To, jak będziemy świętować, zależy od scenariusza wymyślonego na tę okoliczność, ten zaś jest funkcją możliwości i hierarchizacji. Repertuar rozciąga się od dużego *eventu* typu dzień otwarty, poprzez rodzinny piknik czy kolację wigilijną we własnym gronie, po krótkie spotkanie w trakcie przerwy śniadaniowej. Ważne jest jednak, by w tych rytuałach brał udział zarząd czy jego przedstawiciel, a nie tylko szeregowi pracownicy i wolontariusze.

Rytuały integracyjne mają głównie funkcję symboliczną. Ich celem jest znaczenie jedności, wzajemnego wsparcia oraz wsparcia przez zarząd, budowanie wspólnoty i uprawianie jej symbolicznymi przedmiotami oraz gestami. Ich uzasadnienie w komunikacji odnosi się do sfery wspólnych wartości czy też wartości wspólnoty, które są w ten sposób przypominane i odnawiane.

NARZĘDZIA INFORMACYJNE

Nic nie zastąpi rozmowy. Organizacje pozarządowe, zwłaszcza te, które nie mają placówek zamiejscowych, doskonale mogą bazować na tym banalnie prostym i nadzwyczajnie skutecznym narzędziu komunikacji. Jakkolwiek jednak wydałoby się, że nie ma tutaj żadnych problemów ani niebezpieczeństw, różne typy przeszkód mogą utrudnić czy wręcz uniemożliwić skuteczną komunikację bezpośrednią. Barbara Rozwadowska wskazuje na kilka z nich:

- lekceważenie znaczenia komunikacji, gdy kierownictwo nie rozumie, jak ważna jest ona dla działania organizacji;
- osobiste zahamowania wynikające ze strachu, poczucia niższości, nietowarzystości;
- myślenie w kategoriach statusu – kto ma informację, ten ma władzę – i wypływające stąd zatajanie informacji w celu budowania na tej przewadze własnej pozycji i prestiżu;
- rywalizacja między osobami, oddziałami, sekcjami itd.;
- brak określonych umiejętności wysławiania się i słuchania;
- rudności w operowaniu fachowym słownictwem i rozumieniu go;
- niespójność komunikacyjna, gdy co innego się deklaruje, a co innego robi;
- zły system informacyjny, niedobrze dobrane lub źle wykorzystywane narzędzia komunikacji, niewłaściwe usytuowanie liderów i informatorów w strukturze organizacji⁶².

Podstawowym narzędziem informacyjnym są różnego typu **spotkania i rozmowy**. Mogą one mieć postać spotkania lidera ze współpracownikiem lub z zespołem, spotkania grupy roboczej, także narad interdyscyplinarnych teamów, które mają coś wspólnie wypracować albo po prostu się kompetentnie informować. Mogą to być spotkania regularne (np. zawsze w poniedziałek o 09:00 mamy odprawę) albo organizowane w miarę potrzeb, ale trzeba pamiętać o tym, by miały gospodarza (kogoś, kto przygotowuje meritum i prowadzi dyskusję) i konkretny, podany wcześniej do wiadomości temat. Spotykanie się w nadziei, że ktoś coś może powie i coś z tego wyniknie albo nie, tylko rozjuszy uczestników.

Nieocenionym narzędziem informacji wewnętrznej jest **intranet**. Ze względu na koszty można go zastąpić wewnętrzną, **kodowaną strefą** na stronie internetowej organizacji, gdzie dostęp wymaga zalogowania. Taką stronę trzeba

⁶² Por. Rozwadowska Barbara, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002, s. 121–122.

naturalnie prowadzić na bieżąco – powinna ona mieć część odgórną, odredakcyjną i część interaktywną.

Jeśli organizacja ma jedną stałą siedzibę, warto rozważyć **tablicę ogłoszeniową**. To bardzo klasyczne i tanie narzędzie może sprawdzić się w wypadku, gdy będzie na bieżąco aktualizowane i pomyślane interaktywnie, ewentualnie z podziałem na sekcje tematyczne, będzie także zawierało możliwość zamieszczenia drobnych ogłoszeń prywatnych.

Znacznie więcej zachodu kosztuje wewnętrzny **newsletter**. O ile drukowany jest drogi i raczej nie warto narażać się na taki wydatek w organizacjach pozarządowych, o tyle wersja elektroniczna, rozsyłana mailem, może mieć uzasadnienie i finansowe, i merytoryczne. To sensowne narzędzie zwłaszcza w sytuacji, gdy organizacja ma oddziały zamiejscowe albo jest częścią większej, międzynarodowej struktury. Newsletter ktoś jednak musi redagować i mieć co napisać w regularnych dwu- czy czterotygodniowych odstępach. Dlatego decydując się na to narzędzie, trzeba rozważyć, na ile stanie się ono praktycznym nośnikiem informacji, a na ile medium żmudnym w przygotowaniu, nikomu niepotrzebnym, pełnym pustosłowa i naciąganiem.

Zazwyczaj literatura PRowa podsuwa w kontekście komunikacji wewnętrznej **skrzynkę pomysłów**, a więc jakieś naczynie czy pudełko, do którego można anonimowo wrzucać swoje racjonalizatorskie przemyślenia. Muszę przyznać, że nie jestem entuzjastką tego rozwiązania. Wydaje mi się, że zdecydowanie lepiej jest wypracowywać pomysły w rozmowie, na naradach zespołów, albo też poddawać je pod dyskusję w intranecie. Zwłaszcza że adresatem korespondencji ze skrzynki są decydenci, a nie wszyscy potencjalnie zainteresowani.

NARZĘDZIA MOTYWACYJNE

I na koniec kilka zdań o narzędziach z pogranicza PR i HR, których funkcją jest stymulowanie pracowników i wolontariuszy. W tym kontekście warto wymienić różnego typu **konkursy wewnętrzne**, które organizacja może organizować cyklicznie lub okazjonalnie. Mogą to być zarówno konkursy związane z samym funkcjonowaniem organizacji (najlepszy, najskuteczniejszy pracownik, rozwiązanie logistyczne, najlepszy projekt przyjęty do realizacji itd.), jak i z osiągnięciami merytorycznymi czy naukowymi wykraczającymi swoją skalą poza ramy NGO. Niezależnie od tego, czy nagroda będzie wartościowa, czy symboliczna, już samą oprawą rozstrzygnięcia konkursu można nadać mu odpowiednią rangę.

Innym pomysłem jest nagradzanie swoich ludzi **szkoleniami i kursami**, które mogą podnieść ich kompetencje merytoryczne. Abstrahując od szkoleń zewnętrznych, możemy także organizować **edukację wewnętrzną**, w której w roli specjalisty – szkoleniowca wystąpi wytypowany przez nas pracownik, co podniesie jego prestiż i poważanie wśród kolegów. W zakresie narzędzi motywacyjnych w zasadzie nie ma limitu pomysłowości – mnogość możliwych form jest tutaj przeogromna. Funkcją tego typu narzędzi jest dostarczenie poczucia dumy i zadowolenia biorącego się z docenienia, wyróżnienia, uhonorowania.

ZAKOŃCZENIE

Celem, jaki założyłam sobie pisząc tę książkę, było rozejrzenie się w sytuacji komunikacyjnej NGO-sów na podstawie przebadanej próby z województwa mazowieckiego, wyciągnięcie wniosków na prawach hipotez z wyników tego badania oraz na tej podstawie zaoferowanie pewnych rozwiązań praktycznych w części warsztatowej. Tym, co najmocniej chciałam podkreślić, mając na względzie zarówno aktualny stan, jak i ogólniejsze tendencje, jest sensowność sięgnięcia po techniki komunikacyjne z poszanowaniem kilku kluczowych zasad:

- **Strategiczne planowanie.** Chodzi o to, by działania komunikacyjne podlegały planowaniu, były wpisane w dobrze uświadamiane cele, sięgały po nieprzypadkowe narzędzia w odniesieniu do dobrze zdefiniowanych odbiorców, a nadto podlegały kompetentnej ewaluacji. Jak starałam się wykazać, działanie *ad hoc* i bazowanie na eklektycznym pomysle, który umownie określiłam jako ‘promocję’, nie realizuje potencjału komunikacyjnego organizacji pozarządowych, a nadto nie nadąża za aktualnymi trendami w komunikacji i generuje niepotrzebne koszty.
- **Model informacji publicznej oraz model dwustronny symetryczny** w komunikacji. Jak starałam się podkreślić, organizacje pozarządowe mogą z powodzeniem sięgać po oba te modele komunikacji, wyważając wszakże ich proporcje. Szczególny nacisk warto więc położyć na to, by informacja publiczna, informowanie i wygłaszanie nie zdominowały zupełnie tej drugiej strategii, polegającej na nawiązywaniu i pielęgnowaniu relacji, zapraszaniu do współdziałania, proszeniu o opinię, informację zwrotną, odpowiedź.
- **Świat 1.0 i świat 2.0** jako równoległe światy, w których przebiega komunikowanie. Nie dadzą się one bez reszty sprowadzić do różnic między komunikacją tradycyjną a internetową w sensie różnicy medium. Jak starałam się uargumentować, świat 2.0 rządzi się innymi prawami komunikacji (bliższymi modelowi dwustronnemu symetrycznemu z poprzedniego punktu) i wymaga nie tylko innych narzędzi, ale także – przede wszystkim – innego myślenia o komunikowaniu.
- **Profesjonalizacja komunikacji.** Jakkolwiek organizacje pozarządowe zrzeszają wysokiej klasy specjalistów w swoich dziedzinach, doskonale zorientowanych

w najnowszej wiedzy branżowej i bardzo kompetentnych zawodowo, to jednak sposób zarządzania komunikacją organizacji i bieżące praktyki komunikacyjne również są polem, na którym profesjonalizacja się opłaca. Niekoniecznie mam tu na myśli spektakularne sukcesy medialne czy popularyzację na forum międzynarodowym – nie wszystkim organizacjom na takiej skali zależy. Jednakże skuteczne i pomocne są także znacznie skromniejsze ruchy w kierunku profesjonalizacji komunikacji.

Zamiast odautorskiego podsumowania chciałabym oddać głos jednej z badanych organizacji, korzystającej z nieodpłatnej obsługi przez profesjonalną agencję PR, która tak opowiadała o płynących z tego korzyściach:

„Oni [agencja PR] zgłosili się do nas kilka lat temu z taką chęcią pomocy. Ale ta pomoc jest jakby na takim poziomie... Komercyjnym. Tak. Czyli oni nas obsługują w ten sposób, jakbyśmy im płacili. I to rzeczywiście jest bardzo dobra współpraca i szczerze mówiąc przed tym, jak zaczęliśmy z nimi współpracować, wykonywaliśmy pewne działania PRowe, ale one były na takim bardzo podstawowym poziomie. No też jakby nikt tu z nas nie jest PRowcem, więc nie umieliśmy tego tak jakby odpowiednio robić. No, odkąd z nimi współpracujemy, już ładnych kilka lat, bo od 2007 roku, no to rzeczywiście te standardy nam dość mocno wzrosły. [...] [Przedtem] nie wysyłaliśmy przez cały rok stale informacji prasowych. Wysyłaliśmy tylko przy jakichś większych wydarzeniach, no mieliśmy też własną jakąś tam bazę dziennikarzy, którą robiliśmy własnymi środkami. To jest jeszcze inaczej niż [to], jaką bazę posiada agencja PRowa. Myślę też, że nie do końca potrafiliśmy robić informacje prasowe. No, mniej więcej wiedzieliśmy, jak takie materiały powinny wyglądać, no ale nasze informacje prasowe, a informacje, które wspólnie przygotowujemy z agencją PR, no jednak jest duża różnica w profesjonalizmie. No na korzyść agencji. Na korzyść agencji, zdecydowanie. Lepiej jest to... Nie, nie, treść jest ta sama. Tutaj nic się nie zmienia, natomiast jest lepsza forma. Jest forma bardziej przyswajalna dla dziennikarzy i to wiemy, bo mieliśmy potem sygnały, że bardzo dobrze są przygotowane materiały prasowe, tak. Jakby to ułatwiało dziennikarzom napisanie artykułu. My wcześniej pisaliśmy krótsze materiały, bardziej takie w punktach, zwięzłe. No, to nie były rozbudowane teksty. To po prostu wynikało z tego, że nie mieliśmy takiego doświadczenia, tak, żeby przygotować dobrze materiały prasowe. [Agencja jeszcze wykonuje] no, organizowanie wszelkich innych wydarzeń, jeśli jakieś się tutaj zdarzają. Robienie monitoringu, to też jest dla nas bardzo ważne. Wcześniej nie

mieliśmy monitoringów w ogóle. Monitoringu mediów. Czyli sprawdzanie, co się ukazało w danym momencie na temat fundacji i jej działań. Sprawdzaliśmy od czasu do czasu po prostu po konferencji prasowej, no to oczywiście jakoś tam też własnymi siłami, natomiast mamy dwa razy dziennie [miesięcznie?] monitoring mediów i sprawdzamy, czy gdzieś są jakieś informacje na nasz temat, to też jest bardzo ważne. Są też alerty internetowe sprawdzające bardzo różne hasła związane z fundacją, z osobami, które tu pracują, to też jakby sprawdzamy cały czas. No i pozycję, wizerunek fundacji. To też jest dla nas bardzo ważne. To jest dużo takiej codziennej pracy, no która jakby wcześniej nie była wykonywana. My nie byliśmy w stanie w tym zespole mieć osoby, która jest tylko i wyłącznie do PRu, nie mogliśmy sobie na to pozwolić. [...] Tak, teraz mamy specjalną agencję i oczywiście to też pochłania czas, współpraca z nimi, no ale wiadomo, ktoś się musi kontaktować, akceptować informacje wspólne, np. podawać materiały i tak dalej, no ale jest to coś zupełnie innego, niż kiedy robiliśmy to własnymi siłami. Pomagają nam też w wielu redakcyjnych rzeczach: przygotowanie tekstów do folderków, ulotek, do newslettera, jakby wszędzie tam, gdzie redakcja jest potrzebna, to jest też dla nas dobre, bo jakby osoby z zewnątrz zupełnie inaczej czytają nasze teksty, niż my sami, tak? Pomimo tego, że jesteśmy za bardzo, tak powiem, w tym temacie i czasem takie zewnętrzne oko jest bardzo, bardzo przydatne. [Pracownicy agencji na tej współpracy] no też myślę, że zyskują przede wszystkim satysfakcję, że mogą komuś pomagać. To jest decyzja właścicielki tej agencji i dyrektor. Myślę, że jest to osoba bardzo taka zaangażowana społecznie na pewno, dbająca że tak powiem o losy innych ludzi. Więc z pewnością jest duża satysfakcja. Pracownicy dostają oczywiście normalne wynagrodzenie. Pracownicy, którzy z nami współpracują – to jest w ramach ich normalnych obowiązków. Poza tym, firma na tym nie zarabia. No, z tego co wiem, to sprawia im to rzeczywiście dużo satysfakcji, [...] dokładanie jakoby części swojej pracy do czegoś, co nie jest komercyjne”¹.

¹ Miejscowość mała średniozamożna, OPP, zasięg ogólnopolski, pomoc społeczna i wyrównywanie szans.

BIBLIOGRAFIA

- Bourdieu Pierre, *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądenia*, tłum. Piotr Biłos, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- Całek Grzegorz, *Jak promować NGO. Praktyczny poradnik dla małych organizacji pozarządowych*, Instytut Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2010.
- Cudze problemy. O ważności tego, co nieważne. Analiza dyskursu publicznego w Polsce*, red. Marek Czyżewski, Kinga Dunin, Andrzej Piotrowski, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Davis Anthony, *Public Relations*, tłum. Grzegorz Dąbkowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Dolecka-Siemieniako Joanna, Migoń Agnieszka, *Promocja w organizacji pozarządowej*, FRDL „Program Dialog”, Centrum Szkoleniowe w Białymstoku, Białystok 1996.
- Domański Jarosław, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
- Dudkiewicz Magdalena, *Populiści dobroczynności. Medialne informowanie o pomaganiu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2013.
- Foucault Michel, *Historia szaleństwa w dobie klasycyzmu*, przeł. Helena Koszycka, PIW, Warszawa 1987.
- Freeman R. Edward, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.
- Fukuyama Francis, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. Anna Śliwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Giddens Anthony, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, tłum. Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Gliński Piotr, *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006.
- Głód Grzegorz, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.

Bibliografia

- Grunig E. James, *Instytucjonalizacja, zarządzanie strategiczne i media elektroniczne: czy badania naukowe kształtują przyszłość public relations*, tłum. Łukasz Przybyś [w:] *Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwu*, wybór i red. Jerzy Ołędzki, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2011, s. 25–44.
- Kraśko Piotr, *28 milionów lajków*, „Nowe Media” nr 2/2012, s. 93–97.
- Łukasik Justyna, *Pinterest – sztuka przypinania uwagi*, „Nowe Media” nr 2/2012, s. 139–142.
- Mistewicz Eryk, *Dekalog sukcesu w sieci*, „Nowe media” nr 4, 2013, s. 190–192.
- Mistewicz Eryk, *Marketing narracyjny. Jak budować historie, które sprzedają*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
- Mistewicz Eryk, *Witamy w Nowych Mediach*, „Nowe media” nr 3, 2013, s. 5–11.
- Ołędzki Jerzy, *O społecznym znaczeniu public relations w demokracji. Wprowadzenie* [w:] *Public Relations w komunikowaniu społecznym i marketingu*, red. Jerzy Ołędzki, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010, s. 11–25.
- Oliver Sandra, *Strategia public relations*, tłum. Karolina Lignar, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Rozwadowska Barbara, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002.
- Sartori Giovanni, *Homo videns. Telewizja i postmyślenie*, przeł. Jerzy Uszyński, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007
- Sztompka Piotr, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Święćkowska Teresa, *Public Relations a demokracja*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- Tacik Jacek, *Beppe Grillo: omijając tradycyjne media*, „Nowe media” nr 4, 2013, s. 99–103.
- Talmon Ralph, *Budowanie społeczności, TEDx i soft power*, „Nowe Media” nr 2/2012, s. 123–126.
- Weresniak Piotr, *Zmierzch świata pośredników*, „Nowe media” nr 4, 2013, s. 177–180.
- Visser Wayne, *Dziesięć trendów Web 2.0*, „Nowe Media” nr 2/2012, s. 177–183.