



ZAŁOŻENIA

To nie będzie podręcznik manipulowania. Termin „manipulacja” jest często rozumiany bardzo szeroko, jako synonim wpływu (patrz: Mikułowski-Pomorski, Nęcki, 1983; Nęcki, 1992; Tokarz, 2006). Mając na względzie jego pejoratywną konotację, należy uściślić przypisywane mu znaczenie. Manipulacją warto nazywać taki rodzaj wpływu, w którym nadawca, kontrolując przekazywane informacje, oceny i sugestie oraz okoliczności, w których komunikowanie następuje, chce doprowadzić do podjęcia przez odbiorcę specyficznej decyzji. Takiej, której odbiorca by żałował i którą by cofnął, gdyby otrzymał pełny obraz sytuacji. Natomiast innym rodzajem troski o efekt komunikowania jest unikanie zrażania, czy też mówiąc krócej: „niezrażanie”. O niezrażaniu możemy mówić wtedy, gdy nadawca, kontrolując przekaz, chce doprowadzić do tego, by odbiorca **nie podjął** takiej decyzji, której by żałował i którą by cofnął, gdyby otrzymał pełny obraz sytuacji. Słowo „zrazić” tym się różni od na przykład „odstręczać”, że ma w sobie właśnie tę nutkę żalu – „Gdyby sprawy potoczyły się inaczej, może bym tego tak surowo nie ocenił, ale teraz jest już za późno...”. Jeśli więc przed pierwszą randką 99% osobników płci obojga myje głowę, zaś dwa tygodnie później już znacznie mniej, to właśnie dlatego, że po dwutygodniowej znajomości można partnerowi wybaczyć jednorazowe pogorszenie wyglądu. Na pierwszej randce takie zaniedbanie mogłoby drugą stronę zrazić, odbierając szansę na kolejne spotkania. Czym innym jest jednak, jeśli mężczyzna przed pierwszym *rendez-vous* zdejmie obrączkę, by ukryć „drobny” fakt, że jest żonaty. To już na pewno jest manipulacja. Niniejszy podręcznik przedstawia problemy komunikowania z punktu widzenia niezrażania, nie zaś manipulacji. Ktoś może oczywiście wykorzystać niektóre podawane tu podpowiedzi do tego drugiego celu. Nic na to nie można poradzić.

Tak samo jak na to, że można kogoś zamordować kuchennym nożem, choć jest on przeznaczony do czegoś innego.

Metodą, która będzie stosowana w poszukiwaniach podpowiedzi dla samorządowych piarowców, jest zatem w pierwszej kolejności poszukiwanie częstych błędów. Błędów takich, które nie są wynikiem po prostu głupoty lub dekoncentracji. Przed takimi nic nie uchroni. Znacznie bardziej godne uwagi są nieporozumienia, które wynikają z sytuacji społecznej lub psychicznej stron. To w ich poszukiwaniu pomagają modele wypracowane przez naukę o komunikowaniu (patrz: Goban-Klas, 1999; Dobek-Ostrowska 1999; Dobek-Ostrowska, Wiszniowski, 2001). Same takie modele nie będą tu omawiane, lecz wyczulony czytelnik na pewno odnajdzie wśród wskazywanych błędów skutki oddziaływania poszczególnych elementów systemu komunikowania społecznego. Szum zaburzający przekaz to przecież także szelest opakowań od cukierków, którymi niebacznie poczęstowano dziennikarzy na konferencji prasowej.

Najczęściej stosowane procedury komunikowania będą tu omawiane tak, jak przepisy kulinarne – krok po kroku. Na każdym etapie można popełnić typową omyłkę lub stanąć przed niebanalnym dylematem. Wiele działań przygotowawczych zostaje w pośpiechu pominiętych, gdyż w danej chwili wydają się mniej ważne, zaś potem jest już za późno, by do nich wracać.

Drugim stosowanym podejściem jest przedstawianie menu – listy możliwości, które są do wykorzystania w danej sytuacji. Gdy przed wielu laty w miastach powiatowych Małopolski autor prowadził badania, poświęcone lokalnym inicjatywom, rozmówcy najczęściej zaczynali swe opowieści stwierdzeniem: „U nas to tak, jak wszędzie...”. Dopiero potem okazywało się, że w każdym mieście była choć jedna niepowtarzalna, nowatorska inicjatywa (Flis, 1999). W każdym też brakowało czegoś, co w większości pozostałych miast uznawano za oczywiste. Stąd też bierze się nadzieja, że przedstawiane listy możliwości będą inspirujące, nawet jeśli każdemu część propozycji wyda się znajoma.

Podręcznik jest podzielony na trzy części. Pierwsza z nich dotyczy problemów strategii, czyli planowania przedsięwzięć w dziedzinie komunikowania w najszerszym możliwym wymiarze. Druga część jest poświęcona taktyce – przeglądowi najczęściej stosowanych sposobów komunikowania. W trzeciej części opisano coś, co jest pomiędzy stra-

tegią, czyli sztuką wygrywania wojen, a taktyką – umiejętnością prowadzenia ataku bądź obrony. Tym czymś w dziedzinie sztuki wojennej jest sztuka operacyjna – wygrywanie bitew. W komunikowaniu takimi bitwami są większe, złożone problemy. Problemy, których rozwiązanie nie przesądza jeszcze o ostatecznym sukcesie, ale których zaniedbanie może prowadzić do klęski. W tej części zostaną opisane trzy zagadnienia spinające problemy strategiczne z taktycznymi: pola komunikowania, sytuacje kryzysowe oraz role rzecznika prasowego. Pod hasłem „pola komunikowania” kryje się przegląd najważniejszych spraw, których dotyczą działania informacyjne władz. To zagadnienie najściślej wiąże się z „samorządowym” charakterem tego podręcznika. Problemy strategii i taktyki są oczywiście także opisane z punktu widzenia władz lokalnych i regionalnych. Większość przykładów i przestróg w obu tych częściach jest zaczerpnięta z życia publicznych instytucji, tym niemniej identyczne błędy powtarzane są często przez przedsiębiorstwa i organizacje pozarządowe. Stąd też wiedza i umiejętności zdobyte dzięki temu podręcznikowi przydadzą się czytelnikom także w razie zmiany dróg życiowych. Z takiego punktu widzenia istotną różnicą będzie to, że w podręczniku tym nie ma rozważań na temat relacji „piaru” z marketingiem, reklamą czy tożsamością przedsiębiorstwa. Zainteresowani znajdą takie rozważania w każdym z ogólnych podręczników PR (np. Wilcox, Ault, Agee, 1995; Wojcik, 1997; Goban-Klas, 1997; Rozwadowska 2002; Cenker 2002; Furman 2002; Szymańska, 2004).

Na koniec wreszcie warto uprzedzić – nie ma w tym podręczniku żadnej sekretnej wiedzy. Przyjętym ideałem nie jest Józef Kossecki, autor książki o jakże znamiennym tytule – *Tajniki sterowania ludźmi* (1984). Na szczęście, w komunikowaniu nie ma żadnych złowieszczych tajników. Zaś od przekazywania wiedzy w duchu: „patrzcie, jaki jestem mądry”, lepsze jest podejście: „patrzcie, jakie to proste”.

CZĘŚĆ I STRATEGIA



1. KROKI BUDOWANIA STRATEGII

Trudno sobie wyobrazić inżyniera budującego most bez planów i chirurga zaczynającego operację bez diagnozy. Zupełnie inaczej jest z komunikacją społeczną. Tu najczęściej króluje zasada „jakoś to będzie”. Specyfiką działań komunikacyjnych jest to, że można je prowadzić całkowicie intuicyjnie. Ponieważ komunikowanie jest powszechne i „każdy się komunikuje”, każdy ma też jakieś swoje wyobrażenia na temat tego, jak to się robi. Stąd też pokusa działania bez planów, w przekonaniu o oczywistości koniecznych kroków.

1.1. MYŚLENIE ŻYCZENIOWE

Pas terenu przeznaczony pod Trasę Bagrową był zarezerwowany w planie zagospodarowania przestrzennego Krakowa od 20 lat. Jednak, gdy prasa podała wiadomość, że zarząd miasta zaplanował w budżecie na kolejny rok środki na rozpoczęcie robót, wybuchł gwałtowny protest. Na spotkaniu z mieszkańcami okolicznych domów wyjaśniano: plan zagospodarowania był wystawiany do wglądu dla wszystkich chętnych. „Panie – odpowiadali mieszkańcy – kto o tym słyszał? Kogo to obchodziło? Kto wiedział, co to dla nas znaczy?” Byli jednak tacy, którzy o planowanej drodze wiedzieli. „Ale my myśleliśmy, że to będzie tak, jak zawsze – jest plan, ale nic z tego nie wynika”. I co z tego, że formalnie wszystko jest w porządku – czy to z obawy o utratę głosów, czy przez przedłużającą się procedurę odwoławczą, wiele inwestycji jest opóźnianych lub wstrzymywanych. Choć wydaje się, że zostały wypełnione wymagane warunki – ludzie dostali zawiadomienia, plany wystawiono w urzędowym korytarzu.

Problem w tym, że samo podjęcie działań informacyjnych bynajmniej nie oznacza, że odniosły one pożądany skutek. To, co powiedziane, nie musi zostać usłyszane. To, co usłyszane, nie musi zostać zrozumiane. To, co zrozumiane, nie musi zostać zaakceptowane. Jeśli chcemy mieszkańców o czymś powiadomić, informacja musi do nich dotrzeć, musi ich zainteresować oraz muszą ją oni właściwie zrozumieć. Dopiero wtedy jest szansa, że nasza informacja trafi do ich przekonania. Jeśli zaś pojawiają się jakieś nieporozumienia, to trzeba koniecznie przyjąć do wiadomości: „Jeżeli ktoś nas nie rozumie, to jest to nasza wina”. Obrażanie się na słuchacza, że nie pojmuję, o co nam chodzi, nie prowadzi do niczego poza frustracją.

O zasadzie tej zapomina się szczególnie łatwo wtedy, gdy w wyniku nieporozumienia straty ponosi także odbiorca. Tyle że nawet jeśli ktoś faktycznie ma problem z tym, że nas nie rozumie, to nie oznacza, że my nie mamy z tego powodu problemu. Nawet jeśli jego straty są większe. Komunikowanie nie jest grą o sumie „0” – straty mogą ponieść tu obie strony. Wiele osób postrzega jednak relacje międzyludzkie właśnie w kategoriach takiej gry. Spodziewają się wtedy, że groźba strat drugiej strony skłoni ją do „racjonalnego spojrzenia na problem”.

Drugim skrótem myślowym, skłaniającym do pomijania etapu planowania strategii, jest przekonanie: „Każdy rozsądny to zrozumie”. Wielu osobom wydaje się, że te argumenty, które przekonały ich samych, są także przekonujące dla innych. Jest tu pewien paradoks – w pułapkę tę wpadają osoby, które traktują innych jak równych i podobnych sobie. Osoby, które patrzą na innych z góry są na to niebezpieczeństwo bardziej uodpornione. Tyle tylko, że im z kolei grozi popadnięcie w pychę – jak Jackowi Kur-skiemu z jego pamiętnym: „To ściema, ale ciemny lud to kupi”. Pycha zaś nie jest najlepszym doradcą. Osłabia samokrytycyzm.

Trzecią psychologiczną przeszkodą jest to, że ludzie z reguły przeszacowują prawdopodobieństwo zdarzeń korzystnych dla siebie (Czapieński, 2005). Myśl o tym, że może się nie udać, jest odpychana jako nieprzyjemna. Wszystko to, co potwierdza korzystne dla nas scenariusze, jest przyjmowane do wiadomości. Wszystko to, co mogłoby budzić wątpliwości – jest odrzucane jako niewiarygodne.

Te trzy mechanizmy popychają ku myśleniu życzeniowemu – braniu własnych nadziei za rzeczywistość. Inna rzecz, że sceptycyzm nie jest

silną motywacją do działania. Nadmiar wątpliwości może zniechęcić do jakiegokolwiek aktywności. Znalezienie równowagi nie jest tu łatwe. Nie ma prostej recepty na to, jak wyjść z tego dylematu.

1.2. EFEKT BUMERANGOWY

Przekonanie, że komunikowanie jest rzeczą łatwą albo wręcz oczywistą, kontrastuje z drugą bardzo ważną cechą tej działalności ludzkiej. Jeśli ktoś produkuje młotki, to młotek może mu się nie udać – na przykład obuch może spadać z trzonka. Nie bardzo jednak można sobie wyobrazić, by wskutek błędów powstał jakiś antymłotek, zaprzeczenie tego, co chciało się zrobić. Tymczasem na skutek źle pomyślanych działań komunikacyjnych można uzyskać rezultat zupełnie odwrotny do zamierzonego – tak zwany efekt bumerangowy.

Przykładem może tu być stały problem straży pożarnej. Wiosną, gdy dziennikarz lokalnej rozgłośni, jadąc do pracy, zobaczy słupy dymu z wypalanych łąk, po dojechaniu do redakcji natychmiast łapie za telefon i dzwoni do strażaków z zaproszeniem, by na antenie opowiedzieć o szkodliwości tego procederu. A w komendzie straży mówi: „Rzecznik jedzie do radia – będziemy wyjeżdżać do traw”. Bowiem każdy medialny apel, by nie wypalać traw, zwiększa liczbę takich podpaleń. Podobnie każdy medialny apel, by nie zgłaszać do straży pożarnej fałszywych alarmów zwiększa liczbę takich zgłoszeń. Dlaczego tak się dzieje – ten problem będzie tu jeszcze wracał.

Na pewno jest wiele kontrowersji wokół tego, jak naprawdę oddziałuje komunikowanie, w szczególności zaś komunikowanie masowe, na zachowania odbiorcy (Goban-Klas, 1999; Kozłowska, 2006). Na tym poziomie ogólności warto na pewno wspomnieć o tym, że na przykład badania nad wpływem środków masowego przekazu pokazały, iż odbiorcy mediów dzielą się na trzy grupy. Pierwsza odbiera przekaz medialny wprost: „Jeśli media mówią, że jest A, to znaczy, że jest A”. Druga postrzega media jako element wrogiego jej systemu i odbiera wszystko na wspak: „Jeśli media mówią, że jest A, to znaczy, że jest B”. Z kolei trzecia grupa jest przekonana, że prawda nigdy nie jest tak jednoznaczna, jak to pokazują media i zawsze stara się wypośrodkować: „Jeśli media mówią, że jest A, to na pewno nie jest ani A, ani B, ale powiedzmy A₁”. Łatwo się

domyśleć, że docieranie do każdej z tych grup wymaga zupełnie innego podejścia.

1.3. NIEADEKWATNE WZORCE

Kolejnym problemem, który rodzi się z braku systematycznej refleksji nad podejmowanymi działaniami komunikacyjnymi, jest kopiowanie nieadekwatnych wzorców z otoczenia. Najbardziej modelowym przykładem jest tutaj „złudzenie konsumpcyjne”. Rynek dóbr szybkozbywalnych (FMCG – Fast Moving Consumer Goods) jest elementem współczesnego społeczeństwa, którego wpływ na komunikowanie jest trudny do przecenienia. Towary, takie jak używki, przekąski czy proszki do prania, mają tę cechę, że są kupowane w każdym gospodarstwie domowym we względnie stałych ilościach. Zaspokajają one zastane, stałe potrzeby. Konkurencja doprowadziła przy tym do takiego ujednolicenia oferowanych produktów, że stają się one nierozróżnialne bez opakowania. Decyzja o zakupie takiej czy innej marki proszku nie jest decyzją życiową i jest podejmowana przez konsumentów bez głębszej refleksji czy kalkulacji. Jak się okazało, w takich warunkach kluczowym kryterium wyboru jest prosta znajomość marki, czyli w praktyce jej widoczność publiczna (Jones, 2004).

Choć indywidualne zakupy na rynku FMCG nie są transakcjami o wielkiej wartości, to jednak ich powszechność i codzienność czyni je rynkiem o olbrzymiej skali. Ponieważ pozycja na nim jest bardzo zależna od nakładów na komunikowanie, w rezultacie budżety na ten cel są tu nieporównywalnie większe niż gdziekolwiek indziej. Pieniądze te są przeznaczane przede wszystkim na zakup reklam. Nie ma w praktyce szans, by informacja o wadach i zaletach poszczególnych proszków do prania przebiła się do jakiegoś bezpłatnego kanału komunikacyjnego – na przykład serwisów informacyjnych bądź publicystyki. Nie ma takiej potrzeby ani takiej możliwości, by konsument wgłębiał się w to, czy lepszy jest „niepowtarzalny system TAED”, czy może jednak „niebieskie granulki podnoszące jakość prania”. W rezultacie każdy, włączając w to osoby planujące działania informacyjne, jest nieustannie zasypywany przekazami, których celem jest wyłącznie przyciągnięcie jego uwagi do produktów zaspokajających zastane potrzeby. Stąd już bardzo blisko