

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie  
Wydział Administracji i Nauk Społecznych

**R o z p r a w a   d o k t o r s k a**

**Uwarunkowania i formy media relations w publicznych i niepublicznych  
szkołach wyższych w Polsce**

*Roland Jakubowski*

Promotor  
prof. nadzw. dr hab. Sławomir Gawroński

Rzeszów 2019

# SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI.....	2
WSTĘP.....	4
ROZDZIAŁ I.....	9
ROLA I FUNKCJE MEDIÓW.....	9
1.1. Komunikowanie społeczne.....	15
1.2. Media i komunikowanie masowe.....	21
1.3. Funkcja informacyjna.....	23
1.4. Funkcja kontrolna.....	27
1.5. Funkcja opiniotwórcza.....	29
1.6. Misja mediów.....	32
1.7. Wpływ mediów na kształtowanie przestrzeni i opinii publicznej.....	35
1.8. Społeczeństwo informacyjne.....	39
1.9. Mediatyzacja sfery publicznej.....	41
ROZDZIAŁ II.....	48
RZECZNIK PRASOWY – SPECYFIKA PROFESJI.....	48
2.1. Uwarunkowania rzecznictwa prasowego.....	48
2.2. Rzecznictwo prasowe a public relations.....	64
2.2. Media relations w pracy rzecznika prasowego.....	83
2.3. Idea i modele PR w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych.....	106
ROZDZIAŁ III.....	125
WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA MEDIA RELATIONS W PUBLICZNYCH I NIEPUBLICZNYCH SZKOŁACH WYŻSZYCH.....	125
ROZDZIAŁ IV.....	138
MARKETING W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM.....	138
4.1. Public relations w szkolnictwie wyższym – kontekst kultury organizacyjnej.....	142
4.2. PR wewnętrzny – specyfika środowiska akademickiego.....	149
4.3. PR zewnętrzny – otoczenie i grupy docelowe.....	163
ROZDZIAŁ V.....	201
SPECYFICZNE MEDIA RELATIONS SZKÓŁ WYŻSZYCH.....	201
5.1. Narzędzia.....	207
5.2. Etyka media relations.....	216

ROZDZIAŁ VI .....	220
SPECYFICZNA ROLA RZECZNIKA PRASOWEGO W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM.....	220
6.1. Kreacja.....	226
6.2. Integracja.....	229
6.3. Komercjalizacja.....	231
6.4. Ochrona .....	234
6.5. Adaptacyjność .....	238
6.6. Etyka.....	242
PODSUMOWANIE .....	246
STRESZCZENIE .....	263

# WSTĘP

Jest pewnym truizmem, że współczesny człowiek wraz ze wszystkimi swoimi wytworami funkcjonuje w rzeczywistości medialnej, czy, inaczej mówiąc stanowi część społeczeństwa informacyjnego. Co za tym idzie umiejętne kierowanie obiegiem informacji stało się integralną częścią życia, a co więcej – skutecznego funkcjonowania. Niezależnie od woli i wiedzy poszczególnych jednostek, kierowany obieg informacji kształtuje konteksty, w których funkcjonujemy, wyznacza trendy i nader często (bez udziału naszej świadomości) wyznacza nasze miejsce w społeczeństwie. Ta uwaga natury ogólnej ma na celu wskazanie realnych zagrożeń płynących z nieumiejętnego kreowania obiegu informacji oraz uwypuklenie trudności z jakimi muszą zmagać się ludzie zajmujący się szeroko pojętym komunikowaniem.

Wspomniane trudności tym bardziej nabierają znaczenia, im bardziej specyficzny jest przedmiot komunikowania. W odniesieniu do szkolnictwa wyższego problem ten zdaje się mieć szczególne znaczenie, ponieważ komunikowanie w tym obszarze odbywa się na styku niezwykle ważnych społecznie kwestii. Chodzi mianowicie o misję edukacyjną, poziom kształcenia, ich relacje wobec działań politycznych i gospodarczych, przyszłość jednostek i społeczeństwa jako takiego. Komunikowanie mające miejsce w takiej przestrzeni zyskuje niezwykłą wagę, bo dotyczy ważnych kwestii istoty edukacji i nauki z jednej strony i pragmatyczno-rynkowych mechanizmów z drugiej. W niniejszej rozprawie postaram się wykazać, że do osiągnięcia sukcesu (rozumianego raczej w kategoriach „większego dobra”, niż wyników ekonomicznych) niezbędne jest zrozumienie i zastosowanie specyficznego podejścia do kreowania obiegu informacji.

W kolejnych rozdziałach postaram się wykazać jak powszechnie znane mechanizmy działania w obszarze komunikacji umieszczone w kontekście edukacyjnym tworzą nową jakość kreując jednocześnie nowe konteksty, które, w konsekwencji wyznaczają kierunki rozwoju i trendy – zarówno informacyjne, jak również edukacyjne. Media i szkolnictwo wyższe działają w tym obszarze komplementarnie, a linie podziałów niemal zawsze są pozorne.

W prezentowanej w niniejszej rozprawie analizie szczególną uwagę zwrócę na rolę rzeczników prasowych w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych i związane z nią specyficzne media relations. Celem rozprawy jest weryfikacja hipotezy, że współczesne szkolnictwo wyższe wymaga istnienia nowego rodzaju rzecznictwa prasowego, a mianowicie

modelu rzecznika, który łączy w sobie role: kreatywną, integrującą, komercjalizującą i obronną (szczególnie w kwestii etosu akademickiego), a nade wszystkim posiada szczególne zdolności adaptacyjne.

Główną motywacją do podjęcia się próby zbadania zagadnienia specyfiki i różnic pomiędzy realizacją oddziaływań public relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych w Polsce jest obserwacja praktyków, związana z moją dotychczasową aktywnością zawodową, ukierunkowaną między innymi na komunikowanie marketingowe. Na podstawie dotychczasowych kontaktów zawodowych z rzecznikami prasowymi uczelni, inicjowanych i realizowanych jeszcze przed napisaniem niniejszej rozprawy, intuicyjnie czułem, iż charakterystyka ich profesji wymyka się dotychczas opisywanym modelom, dostępnym w literaturze przedmiotu. Specyfika aktywności rzeczników w sektorze szkolnictwa wyższego wynika między innymi z konieczności dostosowywania procesu zarządzania komunikacją do:

- potrzeb i oczekiwań odbiorców,
- dostępnych narzędzi,
- oczekiwań przełożonych,
- oczekiwań rynku, związanych ze specyfiką branży,
- poczucia profesjonalizmu i etyki zawodowej,
- oczekiwań, ale przede wszystkim wyobrażeń skrajnie niejednorodnego otoczenia wewnętrznego.

Swoje rozważania, prezentowane w niniejszej rozprawie, koncentrują się głównie na wymienionych uwarunkowaniach, ponieważ w uczelniach, których rzecznicy objęci zostali przeprowadzonym przeze mnie badaniem, funkcjonuje „niepełny” model organizacji procesów zarządzania komunikacją. Nie ma w nich pełnoprawnych działów public relations ani profesjonalnych biur prasowych, opartych na kilkusobowych zespołach. Większość funkcji z tych obszarów pełnią rzecznicy prasowi, realizując działania jednoosobowo, przy różnorodnym wsparciu innych komórek organizacyjnych. Ich swoista wielozadaniowość stanowi tym samym kolejny element przemawiający na rzecz specyfiki media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych.

Głównym celem niniejszej rozprawy jest potwierdzenie istnienia, uchwycenie i opisanie specyfiki oddziaływań media relations w publicznych i niepublicznych uczelniach, skutkujące stworzeniem podwalin, części składowych i uwarunkowań dla swoistego modelu zarządzania media relations i rzecznictwem prasowym szkół wyższych. Dla potrzeb realizacji tak

założonego celu postawiłem następujące pytania problemowe, na które poszukuję odpowiedzi w kolejnych częściach rozprawy:

- Jak w praktyce wygląda stosowanie powszechnie przyjętych działań z obszaru public relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych i z czego wynika specyfika różnic?
- Czy istnieje specyficzny model media relations charakterystyczny dla publicznych i niepublicznych szkół wyższych?
- Czy istnieje specyficzny model rzecznictwa prasowego, odpowiadający zapotrzebowaniu publicznych i niepublicznych szkół wyższych?
- Czy i na ile specyficzne modele media relations i rzecznictwa prasowego są zbieżne ze znanymi modelami public relations?
- Na ile istotny jest wpływ otoczenia wewnętrznego publicznych i niepublicznych szkół wyższych na specyfikę funkcjonowania rzeczników prasowych tych instytucji, a w konsekwencji - na media relations?

W badaniach realizowanych na potrzeby niniejszej rozprawy zdecydowałem się na zastosowanie wywiadów pogłębionych z praktykami pracującymi w wybranych publicznych i niepublicznych szkołach wyższych. Przeprowadziłem 6 wywiadów pogłębionych – 3 z przedstawicielami uczelni publicznych i 3 z przedstawicielami uczelni niepublicznych. Z uwagi na fakt, iż są to czynnie działający rzecznicy, a ich umowy o pracę zawierają zakazy udostępniania niektórych informacji, zostałem zobowiązany do zachowania poufności i wykorzystania uzyskanych danych wyłącznie w postaci zbiorczych zestawień statystycznych oraz w formie uniemożliwiającej identyfikację rzeczników i ich pracodawcy. Prezentowane w rozprawie dane, fakty i informacje są zmodyfikowane tak, aby nie dało się jednoznacznie określić osoby udzielającej informacji, bądź instytucji, której omawiana kwestia dotyczy.

Zastosowane metody badawcze ograniczyłem do desk research oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych z rzecznikami prasowymi uczelni niepublicznych i publicznych. Zdecydowałem się na tę metodę ponieważ daje ona możliwość przeprowadzenia badań jakościowych, bez negatywnego wpływu grupy i innych niepożądanych zachowań grupowych - chęci dominacji, koloryzowania, obawy przed ujawnieniem know-how, etc. Przygotowując rozprawę korzystałem z bogatej literatury zarówno polsko- jak i obcojęzycznej, dotyczącej głównie public relations i zarządzania komunikacją. Opierałem się także na dotychczasowych badaniach skali i specyfiki oddziaływań public relations w polskich szkołach wyższych. Inspiracją i bogatym źródłem wiedzy były zwłaszcza badania ilościowe (na których realizację

nie zdecydowałem się w swoim projekcie badawczym) zrealizowane między innymi przez: M. Kaczmarczyka, M. Koszembar-Wiklik, M. Kaczmarek-Śliwińską, D. Buchnowską, A. Chwiałkowską, E. Kulczyckiego i I. Wojciechowską.

Określenie specyficznej roli rzecznika prasowego oraz specyfiki media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych wymaga oczywiście osadzenia w szerszym kontekście. Stąd w pierwszym rozdziale przedstawione zostaną kwestie związane z rolą i funkcjami mediów masowych, ze szczególnym uwzględnieniem kształtowania przestrzeni publicznej oraz komunikowaniem wartości (zwłaszcza tych związanych z szeroko pojętą edukacją).

W rozdziale drugim skupię się na funkcjach profesji rzecznika prasowego, modelach jego funkcjonowania w różnych instytucjach oraz relacji z innymi jednostkami wewnętrznymi i otoczeniem zarówno medialnym, jak też społecznym. Jest to o tyle istotne, że rola rzecznika prasowego we współczesnych publicznych i niepublicznych szkołach wyższych jest bardzo zbliżona do tej realizowanej w działach PR czy marketingu, funkcjonujących w innych organizacjach rynkowych. Dzieje się tak, ponieważ edukacja jest obecnie towarem (specyficznym) wymagającym rzetelnych działań komunikacyjnych i marketingowych, szczególnie w obliczu zmian ustawowych i bardzo dużej konkurencji na rynku usług edukacyjnych. Dodatkowym, niezwykle ważnym elementem, który zostanie omówiony w tym rozdziale jest usytuowanie rzecznika w szerszym kontekście działań PR, ze szczególnym uwzględnieniem media relations. Jest to istotne, ponieważ specyficzna rola rzecznika prasowego publicznych i niepublicznych szkół wyższych osadza go na pograniczu aktywności marketingowych i zmusza do posiadania szerokiego spectrum poznawczego i warsztatowego.

Rozdział trzeci będzie traktował bardziej szczegółowo o specyfice produktu (usługi) jakim jest edukacja w odniesieniu do możliwości i potrzeb mediów oraz możliwości i potrzeb grup docelowych. W tym miejscu postaram się uwypuklić specyficzne punkty styeczne tych obszarów oraz ogniska zapalne wpływające na jakość komunikacji publicznych i niepublicznych szkół wyższych z otoczeniem.

W rozdziale czwartym skupię się na kwestiach technicznych związanych ze specyfiką działań promocyjno-informacyjnych w odniesieniu do usług edukacyjnych, wykorzystywanych narzędziach i specyfice środowiska akademickiego, której zrozumienie jest kluczowe do ustalenia specyfiki działań z obszaru media relations w szkolnictwie wyższym. Drugą część rozdziału stanowić będzie prezentacja i dookreślenie specyfiki

obszarów zadaniowych rzecznika prasowego w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych.

Rozdział piąty to opinie praktyków wykonujących zawód rzecznika prasowego. Choć prezentowane tu informacje wynikają z wywiadów pogłębionych, to ta część niniejszej rozprawy stanowić może punkt najbardziej newralgiczny, ponieważ przyjęta metoda jest obciążona konkretnymi ograniczeniami związanymi z czynnym wykonywaniem zadań przez respondentów, którzy zobowiązani są do zachowania tajemnicy. Podejmuję się tego zadania z pełną świadomością potencjalnych konsekwencji, ponieważ jestem przekonany, że tylko rozmawiając z ludźmi czynnie wykonującymi pracę rzeczników prasowych będę w stanie uchwycić wyartykułowane w tytule uwarunkowania. Mam nadzieję, że przyjęty sposób pozyskiwania informacji, w zestawieniu z prezentowanymi przypadkami pozwoli na solidne zobrazowanie przedmiotowej tematyki.

W rozdziale szóstym zajmę się opisaniem podobieństw i różnic w funkcjonowaniu rzeczników uczelni publicznych i niepublicznych. Zajmę się w nim rozkładem akcentów informacyjnych w odniesieniu do tego samego produktu oraz sposobami radzenia sobie z tymi samymi punktami stycznymi z misją mediów, kwestiami społecznymi i realizacją misji edukacyjnej. Wyróżniając specyficzne kategorie, czy raczej obszary zadaniowe postaram się wykazać specyfikę działań podejmowanych przez rzeczników publicznych i niepublicznych szkół wyższych.

Na zakończenie niniejszej rozprawy postaram się w sposób maksymalnie przejrzysty zaprezentować wnioski i opisać syntetycznie wyłaniający się z przeprowadzonej analizy model funkcjonowania rzecznika prasowego we współczesnym szkolnictwie wyższym oraz będące obszarem jego działania – specyficzne media relations. Innymi słowy postaram się zaprezentować uwarunkowania i formy media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych w Polsce stanowiące o ich specyfice.



# ROZDZIAŁ I

## ROLA I FUNKCJE MEDIÓW

Stwierdzenie, iż media masowe we współczesnym świecie odgrywają znaczącą rolę jest na tyle oczywiste, iż nie wymaga dowodzenia. Tradycyjnie pojmowane, jako „czwarta władza” pełnią różnorodne funkcje. Nie zmienia to faktu, że trzeba na nie spojrzeć szerzej, niż tylko w kategoriach społeczno-politycznych. W tym rozdziale przedstawione zostaną tradycyjne sposoby postrzegania funkcji mediów wraz z modyfikacjami warunkowanymi teraźniejszością. Pojawia się tu również odniesienia (omówione szerzej w kolejnych rozdziałach) do pośredniego i bezpośredniego wpływu i udziału mediów na działania marketingowe. Jest to o tyle istotne, że w dynamicznej sytuacji rynkowej i społeczno-politycznej media zarówno tradycyjne, jak i nowe są odpowiedzialne za kształtowanie postaw społecznych. Specyfiką nowych mediów jest różnorodnie rozumiana nowoczesność, ale z punktu widzenia kształtowania media relations i rzecznictwa prasowego kluczowa wydaje się przede wszystkim ich dynamika – stąd na potrzeby niniejszej pracy na ich określenie będę stosował termin „media dynamiczne”, co znajduje także uzasadnienie w literaturze<sup>1</sup>. Media takie umożliwiają błyskawiczną reakcję redakcyjną, ale również, a może bardziej – odbiorcom i współtwórcom komunikatów pojawiających się w przestrzeni publicznej. Powstałe w ten sposób informacje cechują się efektem synergii w sferze percepcji odbiorczej i społecznych skutków komunikowania, co z kolei prowadzi do pytania, czy dzięki temu są bardziej użyteczne i pełniejsze, czy może raczej stają się zbiorem opinii – niejednokrotnie nieprofesjonalnych i często z obszaru „hejtu”? To trudny do rozstrzygnięcia problem, ponieważ nie da się jednoznacznie stwierdzić, czy jeśli nawet mieszczą się po stronie nieprofesjonalnych opinii, to nie są bardziej wiarygodne, bo stanowią realną prezentację nastrojów społecznych.

Samo zdefiniowanie dynamicznych mediów nastrocza sporo trudności i wymaga oparcia w koncepcjach definicyjnych mediów cyfrowych, multimediiów, nowych mediów, nowych mediów i współczesnych koncepcji pochodnych. W literaturze przedmiotu da się odnaleźć różne spojrzenia na ich rozumienie. M. Szpunar wskazuje, iż termin "nowe media"

---

<sup>1</sup> Por. Paul Levinson, *Nowe nowe media*, Kraków 2010.

był używany już w latach sześćdziesiątych dwudziestego wieku<sup>2</sup>. Określeniem „nowe media” nawiązuje się do wyników zmian zachodzących pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku oraz ich konsekwencji, obejmujących świat mediów i komunikowania społecznego<sup>3</sup>.

L.Gorman i D.McLean wskazują, że można wyróżnić dwie fale w rozwoju i definiowaniu nowych mediów. Pierwsza, zapoczątkowana w latach 90-tych XX wieku, wyprowadzana jest od chwili, kiedy pojęcie nowe media zyskało na popularności, choć odnosiło się do zmian zachodzących już wcześniej w latach 80-tych. Druga fala dotyczy rozwoju internetu i WWW, oraz „okołomedialnej ewolucji” telefonów komórkowych.<sup>4</sup> Telefon zyskał wiele nowych zastosowań, wykraczających poza jego podstawową funkcję – dzwonienie i stał się wielozadaniowym medium podręcznym służącym nie tylko odbieraniu, ale również nadawaniu treści.

Z encyklopedycznego punktu widzenia nowe media definiowane są jako „wszelkie techniki przekazu oraz technologie, które są stosowane powszechnie od połowy lat 80-tych XX wieku”<sup>5</sup>. L. Manovich określa nowe media jako media analogowe skonwertowane do postaci cyfrowej.<sup>6</sup> Definicje te mają jednak ponad dwuziastoletnią historię i choćby z tego punktu widzenia ich wykorzystanie powinno mieć charakter krytyczny. W 2009r. P. Levinson zauważył, że nowe, powstałe głównie w XXI wieku środki komunikowania oparte na internecie różnią się na tyle mocno od swoich poprzedników (również funkcjonujących w sieci), jak dla L. Manovicha media tradycyjne różniły się od nowych mediów zdigitalizowanych. Na potrzeby ich odróżnienia wprowadził termin "nowe nowe media", określając nim następujące aktywności i platformy komunikacyjne: blogowanie, YouTube, Wikipedia, Digg, MySpace, Facebook, Twitter, Second Life oraz podcasty<sup>7</sup>.

Mówiąc o nowych mediach, czy nowych nowych mediach nie sposób nie uwzględnić dodatkowo terminu *social media* – czyli media społecznościowe, szczególnie, że stanowią aktualnie bardzo ważne narzędzie komunikacji publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Rzecznicy prasowi, czy działacze marketingu uczelni mają pełną (z natury oczywistą) świadomość, że znaczna część grupy docelowej, do której kierowany jest przekaz, czerpie informacje w dużej mierze z social mediów. Co za tym idzie, zjawisko to musiało zostać uwzględnione również na poziomie definicyjnym.

---

<sup>2</sup> M. Szpunar, *Czym są nowe media? Próba konceptualizacji*, „Studia Medioznawcze”, nr 4 (35)/2008.

<sup>3</sup> M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *Nowe Media*, Kraków 2009, s. 17.

<sup>4</sup> Por. L. Gorman, D.McLean, *Media i społeczeństwo. Wprowadzenie historyczne*, Kraków 2010, s.267-268.

<sup>5</sup> J. Skrzypczak (red.), *Popularna encyklopedia mass mediów*, Poznań 1999, s. 376.

<sup>6</sup> L. Manovich, *Język nowych mediów*, Warszawa 2006, s. 119-120.

<sup>7</sup> Por. P. Levinson, *Nowe Nowe Media*, Kraków 2009.

A.M.Kaplan i M.Haenlein definiują social media kładąc nacisk na technologiczny punkt widzenia. Social media są dla tych autorów grupą aplikacji bazujących na internetowych rozwiązaniach, opartych na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0, umożliwiających tworzenie i wymianę treści, które wygenerowali sami użytkownicy<sup>8</sup>. Takie ujęcie definicji nowych mediów wprowadza konieczność stworzenia nowej jakości i/lub uwzględnienia w definicji powstałego efektu synergii. Stąd dla van Dijka obecna rewolucja medialna określana jest przez trzy elementy: kod binarny, integrację (konwergencję) i interaktywność. Definiuje on nowe media jako „zintegrowane i interaktywne media przełomu XX i XXI wieku oparte na kodzie binarnym”.<sup>9</sup> Takie ujęcie prowadzi z kolei do oczywistej konstatacji, choć być może nie przez wszystkich uświadomionej, wyrażonej zdaniem McQuila - „wewnętrzne zróżnicowanie pojęcia nowych mediów i ich wciąż zmieniająca się natura” powodują trudności w ujęciu ich w teoretyczne ramy i w opisanie ich konsekwencji. Nowe media to w gruncie rzeczy: „rozproszony zbiór technologii komunikacyjnych”<sup>10</sup>.

Innymi słowy mamy do czynienia z dynamiczną rzeczywistością informacyjną, która wymyka się kategoryzacji, a dodatkowo ewoluuje w sposób niejednorodny, tak że nawet projektowanie działań przyszłych staje się trudne. Narzędzia wykorzystywane w komunikacji przez młodych ludzi, a co za tym idzie, konieczne do wykorzystywania przez służby prasowe publicznych i niepublicznych szkół wyższych, zmieniają się niezwykle dynamicznie i trudno powiedzieć, czy strategia informacyjna opracowana „na dziś”, będzie adekwatna „jutro”. Ten pozornie oczywisty fakt nastrocza sporo trudności, jeśli uwzględnić dość duży bezwład i rozbudowany proces decyzyjny w wielu uczelniach.

Niezależnie od trudności definicyjnych rozważania na temat uwarunkowań i form wykorzystywania mediów społecznościowych w ramach media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych wymagają pewnego doprecyzowania pojęć fundamentalnych. Próbę kategoryzacji w oparciu o aktualne badania podjęła M. Koszembar – Wiklik<sup>11</sup>, która badając udział mediów społecznościowych w komunikacji i kreowaniu wizerunku uczelni publicznej stwierdziła, że liczne grono autorów zajmujących się problematyką nowych mediów wskazuje na ich cechy charakterystyczne, które odróżniają je od mediów tradycyjnych i w ten sposób próbuje się uchwycić specyfikę mediów

---

<sup>8</sup> A. M., Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, „Business Horizons”, 53/2010, s.61.

<sup>9</sup> J. van Dijk, *Społeczne aspekty nowych mediów*, Warszawa 2010, s.20.

<sup>10</sup> D. McQuail, *Teorie komunikowania masowego*, Warszawa 2008, s.155.

<sup>11</sup> M. Koszembar-Wiklik, *Media społecznościowe w komunikacji i kreowaniu wizerunku uczelni publicznych*, Sosnowiec 2016, ss. 94-96.

społecznościowych. Cechami nowych mediów, najczęściej podkreślanymi przez wielu autorów, są przede wszystkim:

- Digitalizacja (cyfryzacja) – możliwość zapisania wszystkich danych wchodzących za pomocą cyfr. Cyfryzacja jest co prawda techniczną cechą mediów, jednak ma swoje skutki dla komunikacji. Wynikiem cyfryzacji jest dematerializacja tekstów medialnych, wzrost liczby jednostek informacji, która staje się praktycznie nieograniczona, ułatwia wytwarzanie, gromadzenie, przechowywanie i dystrybucję informacji, przejście od tekstu linearnego do hipertekstu. „W tekście zakodowanym cyfrowo dostęp do każdej części jest tak samo łatwy jak do wszystkich innych, co oznacza, że dostęp jest niemal natychmiastowy.”<sup>12</sup> Łatwiejszy jest również dostęp do danych oraz sposoby ich dalszego wykorzystywania.

- Konwergencja – będąca również konsekwencją cyfryzacji oznacza „zbieżność wszystkich istniejących form mediów, widoczną w sferze ich organizacji, dystrybucji, odbioru i regulacji”.<sup>13</sup>

- Hipertekstualność – odnosząca się do niesekwencyjnych połączeń między różnego rodzaju danymi, możliwych dzięki technice komputerowej.<sup>14</sup>

- Interaktywność – pozwalająca użytkownikowi na aktywny sposób korzystania z nowych mediów, szczególnie mediów społecznościowych, które są oparte w dużej mierze na treściach tworzonych przez internautów. Interakcja zachodzi na trzech poziomach: interakcji z medium, interakcji z autorami serwisu oraz interakcji z innymi użytkownikami sieci.<sup>15</sup>

- Usieciowienie – nowe media są oparte nie na scentralizowanym a na rozproszonym systemie, którego podstawą jest serwer komputerowy. Serwer jako urządzenie sieciowe (wielowejściowe i wielowyjściowe) funkcjonuje jako jeden z węzłów w sieci, a nie centrum koła. Stare systemy dystrybucji stanowią jednak „istotną archeologiczną infrastrukturę dla nowych mediów.” Nowe media są również usieciowione na poziomie konsumpcji, zauważalna jest multiplikacja, segmentacja oraz indywidualizacja zastosowań.<sup>16</sup>

L. Manowich wśród istotnych cech nowych mediów wymienia także wariacyjność. Jego zdaniem w odniesieniu do nowych mediów używa się innych terminów jak: płynność i zmienność, które są odpowiednikami wariacyjności. „Obiekt nowych mediów nie jest czymś ustalonym raz na zawsze, ale raczej czymś, co istnieje w wielu odmiennych od siebie

---

<sup>12</sup> M.Lister, J. Dover, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *Nowe media*, Kraków 2009, s.42.

<sup>13</sup> D. McQuail, *Teorie...*, op.cit., s.150.

<sup>14</sup> Por. Kerckhove D. de, *Inteligencja otwarta. Narodziny społeczeństwa sieciowego*, Warszawa 2001.

<sup>15</sup> A. Adamski, *Internet a polskie prawo – stan obecny i propozycje zmian*, „Kultura i historia” 2010, nr 17 [online], <http://www.kulturaihistoria.umcs.lublin.pl/archives/1686> (dostęp 29/04/2018).

<sup>16</sup> M. Lister, J. Dover, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *Nowe media...*, op.cit., s.51-58.

wersjach”<sup>17</sup>, inaczej niż ma to miejsce w mediach tradycyjnych. „Ponadto odmienne wersje w nowych mediach nie są w całości tworzone przez człowieka, ich automatycznym składaniem zajmuje się komputer. [...] Mechanizmy rządzące nowymi mediami odpowiadają więc logice „produkcji na żądanie” i „dostaw na czas”<sup>18</sup> Nowe media - w przeciwieństwie do mediów tradycyjnych - umożliwiają jednoczesną komunikację porozumiewawczą (jeden do jednego), rozsiewczą (jeden do wielu) i powszechną (wielu do wielu).<sup>19</sup> M. Gierula charakteryzując nowe media wspomina również o asynchroniczności, która oznacza, iż przekaz medialny może być odbierany w różnym czasie, przez różnych odbiorców, a interakcja może być w każdej chwili kontynuowana.<sup>20</sup>

Pod wpływem nowych mediów zmieniają się również role w procesie komunikacji, T. Goban –Klas ujmuje to tak: „Cyberprzestrzeń w formie internetu to nowa światowa agora, scena i arena, na której nie ma wyraźnego i stałego podziału na aktorów i widzów, w jakimś sensie bowiem wszyscy są uczestnikami procesu komunikacyjnego.”<sup>21</sup> Nowe media wnoszą istotne zmiany w życie społeczne: nowe relacje pomiędzy podmiotami – użytkownikami oraz technologiami medialnymi, nowe wzorce organizacji i produkcji w komunikacji medialnej – globalizacja produkcji i kultury medialnej, nowe definicje własności, nadawcy medialnego; nowe sposoby przeżywania czasu i przestrzeni.<sup>22</sup>

Specyfika media relations publicznych i niepublicznych szkół wyższych w oczywisty sposób nie wynika i nie ogranicza się wyłącznie do intensywnej aktywności w obszarze nowych mediów, choć akurat w tym sektorze ukierunkowanie na te kanały komunikowania należy szczególnie doceniać. Ich wykorzystanie jest koniecznością i po części wpływają one na specyfikę media relations uczelni. Specyfika podejmowanych w tym obszarze działań odnosi się również do wewnętrznej strony funkcjonowania uczelni. Proces komunikacji nie sprowadza się jedynie do komunikacji na linii uczelnia – odbiorca zewnętrzny, ale również na liniach: pracownicy-rzecznik prasowy, władze-rzecznik prasowy, pracownicy-odbiorca zewnętrzny, władze odbiorca zewnętrzny, etc. Żeby zatem ująć i opisać specyficzne uwarunkowania i formy media relations szkół wyższych, trzeba postarać się zrozumieć wzajemne zależności wymienionych uczestników procesu komunikacji, co wymaga dostępu

---

<sup>17</sup> L. Manovich, *Język nowych...*op.cit., s.102.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 103.

<sup>19</sup> K. Jakubowicz, *Polityka medialna a media elektroniczne*, Warszawa 2008, s. 75.

<sup>20</sup> M. Gierula, *Odbiorca w perspektywie konwergujących się mediów masowych*, w: red. Z. Oniszczyk, M. Wielopolska-Szymura, *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa*, Katowice 2012, s.38.

<sup>21</sup> T. Goban-Klas, *Wartki nurt mediów. Ku nowym formom społecznego życia informacji*, Kraków 2011, s. 184.

<sup>22</sup> G. Osika, *Technologie medialne – czynnik ujednociający czy różnicujący projekty tożsamościowe jednostek*, red. D. Pietrzyk-Reeves, M.Kułakowska, *Studia nad wielokulturowością*, Kraków 2011, s.104.

do danych wewnętrznych. Wymaga to również zrozumienia społecznie i historycznie uwarunkowanych mechanizmów działających w obrębie publicznego i niepublicznego szkolnictwa wyższego, co dla zewnętrznego obserwatora może być trudne i niezrozumiałe. Dodatkową trudność stanowi fakt, że wiele z tych informacji ma charakter poufny. Stąd przyjęta formuła prezentacji wyników przeprowadzonych badań, których warunkiem była pełna anonimowość i brak możliwości precyzyjniejszej prezentacji niektórych przykładów.

Powyższe rozważania i wyjaśnienia stanowią integralną część analizy uwarunkowań i form media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych, ponieważ grupa docelowa działań komunikacyjnych, marketingowych i promocyjnych, podejmowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe, to osoby czerpiące informacje głównie z mediów dynamicznych. W tym miejscu muszę podkreślić, że nie chcę zajmować się technikami marketingu interaktywnego, a właśnie specyfiką działań z obszaru media relations po stronie publicznych i niepublicznych szkół wyższych.

Zanim zajmę się szczegółowymi kwestiami związanymi z tytułowym zagadnieniem należy przedstawić „tło” prowadzonych rozważań. Zależy mi na prezentacji fundamentalnych założeń teoretycznych, których praktyczne implikacje pozwolą na zobrazowanie specyfiki działań z obszaru media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych. W celu określenia uwarunkowań media relations należy określić funkcje mediów z jakimi ma do czynienia odbiorca. Dla porządku należy zacząć od określenia znaczenia terminu *funkcje*. Jak zauważa M. Mrozowski istnieje wiele sposobów definiowania funkcji – m.in. jako: całokształt działania, kierunek działania, rezultat, ale również sposób działania.<sup>23</sup> Warty zaznaczenia jest również rozróżnienie roli i funkcji mediów. Z. Oniszczyk proponuje przyjąć, że rola mediów to ich ogólny wkład w funkcjonowanie danego społeczeństwa, natomiast funkcje mediów to rezultaty stosowanych sposobów działania, zadania mediów zaś należy rozumieć jako planowane działania wynikające z przyjętego celu (celów).<sup>24</sup> Mając na uwadze wielość istniejących poglądów i interpretacji postaram się możliwie usystematyzować je na potrzeby analiz prowadzonych w niniejszej rozprawie.

---

<sup>23</sup> Por. Maciej Mrozowski, *Media masowe. Władz, rozrywka, biznes*, Warszawa 2001, s. 110

<sup>24</sup> Z. Oniszczyk, *Pojęcie funkcji w badaniach nad społecznym oddziaływaniem prasy*, „Zeszyty Prasoznawcze”, Nr 1-2/1988, ss. 41-52.

## 1.1. Komunikowanie społeczne

Komunikowanie jest procesem tak dla człowieka oczywistym, że często nie przywiązuje do niego wagi. Z drugiej jednak strony osoby zajmujące się zawodowo komunikowaniem treści nie mogą pozwolić sobie na tak swobodne podejście do zagadnienia. Szczególnie jeśli mówimy o komunikowaniu treści, które mają wpływać na odbiorców lub kreować wizerunek marki czy instytucji.

W pewnym uproszczeniu komunikowanie to przekazywanie treści psychicznych między dwiema osobami z zaznaczeniem, że jedna z nich pełni rolę nadawcy, a druga odbiorcy. Samo pojęcie komunikowania pochodzi z łacińskiego *communico*, co należy rozumieć, jako „czynić wspólnym, coś z kimś dzielić”, ale również „komuś, czegoś użyczyć, udzielić, dopuścić do udziału.”<sup>25</sup> Słownik Języka Polskiego podaje, że „komunikować” znaczy „podać coś do wiadomości, przekazywać jakąś informację, zawiadomić o czymś” podczas gdy „komunikować się” to „utrzymywać z kimś kontakt, porozumiewać się, udzielać się otoczeniu.”<sup>26</sup>

W języku polskim pojęcie to pojawiło się po raz pierwszy w XVI w. w formie „kommunikacja” oraz „communicować”<sup>27</sup> W języku polskim najczęściej komunikowanie się rozumiemy jako przekazywanie wiadomości. W odniesieniu do komunikacji w obszarze publicznych i niepublicznych szkół wyższych realizowana komunikacja oczywiście wpisuje się w tę definicję, co nie zmienia faktu, że istnieje wiele aspektów, które nie są tu ujęte.

T. Goban-Klas uważa komunikowanie za proces oznaczający świadome, bądź nieświadome zachowanie symboliczne. Polega ono na nawiązaniu łączności, a zatem aby można było mówić o zaistnieniu tego procesu, potrzeba przynajmniej dwóch osób, to jest nadawcy i odbiorcy oraz podstawowego składnika procesu, którym jest komunikat.<sup>28</sup>

Inna definicja podaje, że komunikowanie to „proces porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki”<sup>29</sup> Takie rozumienie komunikacji bliższe jest specyfice szkół wyższych, bo przecież są to instytucje powołane do dzielenia się wiedzą. Oczywiście nie stanowi to sedna badanego problemu, bo oczywistym jest, że poza działalnością statutową, na

---

<sup>25</sup> Por. M. Koszembar-Wiklik, *Media społecznościowe...*, op. cit. s. 157.

<sup>26</sup> *Mały słownik języka polskiego*, red. S. Skorupka, H. Auderska i Z. Łempicka, Warszawa 1989.

<sup>27</sup> Por. W. Pisarek, *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Warszawa 2008.

<sup>28</sup> T. Goban-Klas, *Komunikowanie masowe: zarys problematyki socjologicznej*, Kraków 1978, s. 14.

<sup>29</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław 2002, s.13.

konkurencyjnym rynku edukacyjnym, publiczne i niepubliczne szkoły wyższe zmuszone są do komunikowania treści marketingowych o charakterze perswazyjnym. Innymi słowy – prosto pojmowany proces komunikowania treści nie wystarczy do opisanie aktywności komunikacyjnych podejmowanych przez szkoły wyższe wobec szerokiego i zróżnicowanego grona odbiorców, aktywnych zarówno w ramach wnętrza organizacji, jak i w otoczeniu zewnętrznym.

Niezależnie od przyjętej definicji nie sposób odmówić komunikacji kluczowej roli w budowaniu społeczności. Tam, gdzie nie zachodzi komunikacja umiera kultura. Szkoły wyższe pełnią tu dwojaką funkcję – z jednej strony badają kulturę, a co za tym idzie zjawisko komunikacji, z drugiej zaś – tworzą kulturę, a więc wpływają na komunikację jako taką. Jednym z elementów specyfiki komunikacji publicznych i niepublicznych szkół wyższych z otoczeniem jest konieczność znalezienia właściwej metody konstruowania przekazów zewnętrznych. Dodatkowym utrudnieniem jest „zaspokojenie” potrzeb i wyobrażeń pracowników różnych szczebli danej instytucji. Przy obecnej decentralizacji zwłaszcza szkół publicznych jest to zadanie trudniejsze, niż pierwotnie mogłoby się wydawać. Rzecznicy prasowi szkół wyższych często funkcjonują pod presją potencjalnego niezadowolenia którejs z stron zainteresowanych funkcjonowaniem uczelni. Oczywiście można przyjąć założenie, że władze danej jednostki określają główny nurt przekazu, którego pochodną mają być generowane komunikaty, ale praktyka pokazuje, że nawet władze uczelni nie są całkowicie wolne od nacisków wewnętrznych i z konieczności muszą w realizowanym procesie komunikacji uwzględniać wiele aspektów pobocznych wynikających, czy to ze specyfiki szkolnictwa wyższego, czy też ze specyfiki poszczególnych szkół, czy obszarów, w których uczelnia działa.

Ponieważ komunikacja szkół wyższych dokonuje się w konkretnym kontekście społecznym, zasadnym zdaje się ujęcie procesu komunikowania przez pryzmat podstawowego, społeczno-kulturowego charakteru tego zjawiska.<sup>30</sup> „Naukowe badanie teorii procesu komunikacji jest zjawiskiem stosunkowo młodym, gdyż praca autorstwa C. Shannona i W. Weavera, stanowiąca pierwszą sformalizowaną próbę modelowego opisu zjawiska komunikowania, ukazała się dopiero w połowie ubiegłego stulecia. Pierwsza, współczesna teoria dotycząca zjawiska komunikacji przedstawiała je jako specyficzny rodzaj aktywności, którego celem jest przekazywanie informacji, przy czym komunikacja zachodzi zawsze tam, gdzie istnieje nadawca formułujący komunikaty mające dotrzeć i być przyjęte przez pewnego,

---

<sup>30</sup> Por. M. Wendland, *Komunikowanie a wymiana informacji – pytania o zakres pojęcia komunikacji*, „Homo Communicativus”, nr 1(3), 2008, s. 22.



konkretnego odbiorcę. Model komunikacyjny Shannona i Weavera okazał się na tyle uniwersalny, że dzięki swojej prostocie może być zastosowany do wyjaśnienia i opisu każdego przykładu zjawiska komunikacji.”<sup>31</sup>

Obecnie w nauce istnieje kilka różnych nurtów teorii komunikowania, które pośrednio związane są m.in. z kontekstem kulturowym, znajomością języka wśród uczestników procesu komunikacji, czy poziomem racjonalności. Każdy z nich był przedmiotem szerokich, odrębnych opracowań o mniej lub bardziej interdyscyplinarnym charakterze. Z uwagi na problematykę niniejszej pracy ograniczę się do aspektów związanych ze skutecznością aktu komunikacyjnego, bo ten cel właśnie przyświeca działaniom podejmowanym przez rzeczników prasowych i służby prasowe szkół wyższych. Istotnym dla nadawcy treści w imieniu szkoły wyższej jest rozumienie specyfiki języka jakim posługują się przedstawiciele grupy docelowej. Nadawca komunikatów musi pamiętać, że proces komunikacji uzależniony jest od tradycji kulturowej, z której wyrosły jednostki, od specyfiki języka jakim posługuje się dana wspólnota, czy grupa, tak, żeby komunikowane treści były zrozumiałe na poziomie samego języka, ale również przez kontekst, w którym funkcjonują oraz ten, który tworzą.<sup>32</sup>

Od drugiej połowy XV w. mamy do czynienia z mediatyzacją kultury, czyli stanem, gdzie komunikacja w kontakcie bezpośrednim została zastąpiona przez komunikację za pośrednictwem środków przekazu. Same środki przekazu wciąż ewoluują, co wymusza różnicowanie treści nie tylko ze względu na odbiorcę, ale również na nośnik informacji. Obecnie mamy do czynienia z różnymi mediami, które w różnym stopniu angażują odbiorców i wymagają od nich różnego natężenia uwagi.<sup>33</sup>

Ewolucja narzędzi komunikowania (czy inaczej mówiąc - okresy historyczne w ewolucji procesu komunikowania) została opisana przez J. Mikułowskiego-Pomorskiego, który wyróżnia swoiste trzy okresy historyczne związane ze zmianami w komunikacji:

- przedmedialny, gdy komunikacja była formą życia osobniczego, w którym osiągnięcie dominacji w komunikacji jest efektem międzyosobniczej interakcji i wynika z siły osoby i użytych przez nią argumentów.
- medialny dominujący, gdzie osiągnięcie dostępu do odbiorcy i przewagi nad nim jest efektem użycia sztucznych (wyuczonych, skonstruowanych) narzędzi wywierania wpływu, a które to narzędzia są zastrzeżone dla jednej strony.

---

<sup>31</sup> S. Gawroński, *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Rzeszów 2006, ss. 18-19.

<sup>32</sup> Por. Habermas J., *Teoria działania komunikacyjnego. Racjonalność działania a racjonalność społeczna*, Warszawa 1999 t.1. s. 473.

<sup>33</sup> Por. Thompson J.B., *Media i nowoczesność. Społeczna teoria mediów*, Wrocław 2006, s.90 i n.

- medialny partnerski, gdzie uczestnicy procesu komunikacji na zbliżonych warunkach posługują się narzędziami komunikacyjnymi nie akceptując, lecz starając się niwelować sytuacje instrumentalnie zdominowane, lub po prostu je odrzucać. Polegać to będzie zarówno na szkoleniu się w umiejętnościach retorycznych, jak i wchodzenie w komunikacje tylko z osobami, które dysponują podobnym wyposażeniem technicznym.<sup>34</sup> Oczywiście jest, że wymienione okresy nie wyczerpują tematu, bowiem ich specyfika oraz dynamika rozwoju mediów powodują, że dzielą się one na podokresy, jak również generują nowe formy aktywności i interakcji społecznej.

Dla rzecznika prasowego publicznej czy niepublicznej szkoły wyższej znaczenie poza powyższą konstatacją mają również wszystkie poziomy komunikowania, bo rzecznictwo prasowe funkcjonuje w obrębie każdego z nich. Nie chodzi tu o zwykłe uczestnictwo, typowe dla każdego współczesnego człowieka, ale o specyficzną działalność zawodową. Za D. McQuailem wskazać należy główne poziomy komunikowania społecznego w postaci:

- *komunikowania intrapersonalnego* (reakcja centralnego ośrodka nerwowego na bodźce płynące z organizmu),
- *komunikowania interpersonalnego* (między dwiema jednostkami),
- *komunikowania międzygrupowego* (odnosi do dużych grup, w których nie występują osobiste powiązania każdego członka społeczności z każdym),
- *komunikowania organizacyjnego* (sformalizowany proces komunikacji, role nadawcy i odbiorcy są jednoznacznie określone),
- *komunikowania masowego* (powstało w momencie narodzin pierwszego środka masowego przekazu).<sup>35</sup>

Każdy z tych poziomów komunikowania musi być uwzględniony i dopracowany (w miarę możliwości) przez rzeczników prasowych szkół wyższych, a jednocześnie zarządzanie komunikacją przez rzeczników prasowych najczęściej wykracza poza aktywności związane z media relations i realizowane bywa na wszystkich poziomach typologii D. McQuaila (pomijam oczywiście komunikowanie intrapersonalne). Konieczność takiego działania u wszystkich osób zajmujących się kreowaniem informacji jest bezdyskusyjna, ale twierdzę, że właśnie w kontekście służb prasowych, czy konkretnie rzeczników szkół wyższych jest to wyznacznikiem specyfiki ich działania. Praktyczny dowód na potwierdzenie

---

<sup>34</sup> J. Mikułowski Pomorski, *Od mówcy do rozmówcy. Perswazja czy spotkanie? Rewizja klasycznych modeli komunikacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 698/2005.

<sup>35</sup> D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Warszawa 2007, ss. 35-38.

powyższych tez wynika z przeprowadzonych badań, które zaprezentowane zostaną w dalszej części niniejszej rozprawy. Można powiedzieć, że niezależnie od struktury danej jednostki i ulokowania w niej rzecznika prasowego, bywa on zwykle uczestnikiem aktów komunikacyjnych na każdym z poziomów komunikowania społecznego. Co za tym idzie nie powinien pozwalać sobie na nieprzemyślaną wypowiedź nawet, a może zwłaszcza, w niezobowiązujących rozmowach czy to z pracownikami, mediami, czy też przypadkowymi ludźmi z otoczenia zewnętrznego.

Wielowątkowy i permanentny charakter komunikacji rzeczników prasowych w szkołach wyższych wymaga szerszego ujęcia teoretycznego. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie może być klasyczny model komunikowania zwany również modelem cybernetycznym. Reprezentantem takiego stanowiska jest G. Miller, który definiuje komunikowanie jako transmisję informacji z jednego miejsca do drugiego.<sup>36</sup> W procesie tym wyróżnia pięć klas, które sprowadzić można do następujących elementów:

- źródło – osoba, która wytwarza przekaz;
- emisor – biologiczny system lub sztuczne urządzenie, które przetwarza informację w jakąś formę energii możliwą do przesłania informacji - „czystej” przesłać nie można;
- kanał – środek, dzięki któremu pokonuje się dystans czasowy i przestrzenny między nadawcą i odbiorcą;
- receptor – system zmieniający sygnały emitowane w formie pewnej energii na powrót w informację;
- cel – odbiorca lub grupa odbiorców, do których przekaz był wysłany.<sup>37</sup>

Z teorią cybernetyczną związane są również badania i wnioski H. Lasswella, który wyróżnił pięć składników procesu komunikowania. Wyartykułował je następująco: „kto mówi, co, jakim środkiem, do kogo i z jakim skutkiem?”. Pod pojęciem „kto powiedział?” Lasswell pojmował osobę, grupę lub organizację. Określenie autora komunikatu jest istotne, ponieważ kontekst, w którym się on znajduje może wpływać na samą treść komunikatu oraz sposób w jaki komunikat ten jest nadawany. Pytanie „co powiedział?” jest o tyle istotne, czy wręcz podstawowe, że w każdym akcie komunikowania przekazywanych jest wiele rzeczy: niektóre zamierzone, inne niezamierzone, niektóre jawne, inne ukryte, niektóre implikowane, inne wnioskowane. W formule „do kogo?” H. Lasswell pyta o odbiorcę przekazu, który może rozumieć treść albo zgodnie z intencją nadawcy, albo niezgodnie z jego intencją. Jest to

---

<sup>36</sup> Por. M. Koszembar-Wiklik, *Media społecznościowe...*, op. cit. s. 162.

<sup>37</sup> Por. G. Miller, J. Stiff, *Deceptive Communication*, Newbury Park 1993.

pytanie, które jest szczególnie istotne w działaniach z obszaru public relations, ze względu na konieczności precyzyjnego określenia docelowego odbiorcy komunikatu. W pytaniu „jakim środkiem?” głównym problemem jest kanał, za pomocą którego przesyłamy komunikat. Obecnie pytanie o kanał straciło na aktualności ze względu na rozwój narzędzi służących komunikacji, jak również na fakt, że tradycyjny podział na kanały komunikowania przestaje/przestał być aktualny.<sup>38</sup>

Uwzględniając dynamikę zmian samego procesu komunikowania dochodzimy do wniosku, że dotychczasowe modele, choć pod pewnymi względami dobrze opisują rzeczywiste uwarunkowania komunikacji społecznej, jednak niezupełnie właściwie uwzględniają specyfikę sfery, w której funkcjonują dziś rzecznicy prasowi i inne służby, zajmujące się przygotowaniem i dystrybucją komunikatów. Co za tym idzie szukać należy szerszej perspektywy. Zaprezentowane wcześniej model Lasswella można zatem poszerzyć do formuły:

- Nadawca – którym zawsze będzie instytucja lub organizacja chcąca nadać komunikat (nadawca oznacza pierwotnego informatora).
- Kodowanie treści przekazu przy wykorzystaniu znaków, słów, gestów, obrazów itp. odpowiednich do treści czasu i miejsca przekazu, tak by powstała wypowiedź gotowa do przesłania jej odbiorcy.
- Przesłanie wypowiedzi odbiorcom; profesjonalne przesłanie powinno odznaczać się odpowiednim doborem miejsca, czasu, kanału przekazu, dążenie do wyeliminowania szumów zakłócających przekazywaną informację.
- Dekodowanie informacji – wypowiedź osiągnie zamierzony efekt, jeśli odbiorcy nadadzą właściwe znaczenie znakom, słowom, gestom jakie zawiera wypowiedź. O właściwym znaczeniu można mówić, gdy jest ono zgodne w maksymalnym stopniu z zamiarem nadawcy.
- Reakcja zwrotna, z którą mamy do czynienia, kiedy odbiorca w jakikolwiek sposób poinformuje nadawcę o sposobie potraktowaniu wypowiedzi, np. zainteresuje się informacją, zmieni zachowania pod wpływem otrzymanych treści. Reakcja zwrotna zależy od nadawcy, jakości wypowiedzi, procesu przesłania oraz cech odbiorcy.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Por. M. Koszmar-Wiklik, *Media społecznościowe...*, op. cit. s. 163. oraz S.R. Olson, *Teoria komunikowania: ponowne rozpatrzenie kwestii*. W: red. B.Dobek-Ostrowska, *Współczesne systemy komunikowania*, Wrocław 1998.

<sup>39</sup> Por. K. Wojcik, *Public relations. Analiza sytuacji wyjściowej, planowanie działalności*, Tom I, Warszawa 1997.

W przypadku komunikatów nadawanych przez szkoły wyższe, dodatkowym weryfikatorem na płaszczyźnie reakcji zwrotnej jest jej mierzalny efekt widoczny w wynikach rekrutacji. Oczywiście nie wszystkie szkoły wyższe prowadzą w ramach procesu rekrutacji ankietyzację dotyczącą źródeł informacji, prowadzących danego kandydata do wyboru konkretnej uczelni, aczkolwiek coraz częściej przy składaniu dokumentów pojawia się takie pytanie. To bardzo cenna informacja dla działów promocji i rzeczników prasowych, bo dzięki temu wiedzą na którym kanale komunikacyjnym koncentrować większą uwagę.

Powyższe ujęcie teoretyczne daje dość precyzyjny obraz rzeczywistości w jakiej funkcjonują rzecznicy prasowi publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Rozważania te mają na celu wskazanie szerszego kontekstu, który warunkuje specyfikę media relations w szkołach wyższych w Polsce. Kolejnym etapem prezentacji tytułowego zagadnienia będzie komunikacja medialna i związane z nią funkcje mediów – w kontekście zadań realizowanych przez służby prasowe (konkretnie - rzeczników prasowych).

## 1.2. Media i komunikowanie masowe

Żeby mówić o funkcjach mediów należy prześledzić najpierw kilka kwestii związanych z samymi mediami i, szerzej, z procesem komunikowania jako takiego – szczególnie komunikacji masowej, bo właśnie ona warunkuje i „narzuca” formy media relations szkół wyższych. Komunikacja jako taka została omówiona powyżej. Daje to niezbędne tło teoretyczne do dalszych rozważań. Specyfika szeroko pojętej komunikacji w kontekście publicznych i niepublicznych szkół wyższych uwzględniać musi nie tylko charakter oferowanego produktu, ale również ewoluujące narzędzia komunikacji. Jest to o tyle istotne, że większość członków grupy docelowej działań służb prasowych uczelni „żyje” głównie w mediach. „Rozwój i upowszechnienie nowych mediów doprowadziło do ukształtowania w społeczeństwie nowego pokolenia – tzw. *digital natives* (cyfrowych tubylców). Pokolenie, które zna i posługuje się technologiami cyfrowymi, pokolenia, które angażuje się w internetową wymianę treści, pokolenia, dla którego nowe media są naturalnym środowiskiem egzystowania.”<sup>40</sup>

Część odbiorców to jednak cyfrowi imigranci, którzy zaczęli świadome życie przed erą cyfrową. Ich postrzeganie świata różni się od postrzegania przez pokolenie tubylców, a co za tym idzie wymaga innego podejścia do sposobu przekazywania im informacji. „Cyfrowi

---

<sup>40</sup> K. Jakubowicz, *Polityka medialna a media elektroniczne*, Warszawa 2008, s.80.

imigranci to pokolenie epoki przedcyfrowej, które potrafi korzystać z internetu, ale w sposób mniej zaawansowany, woli pracę z tekstem drukowanym, trudno mu się przyzwyczaić do nowych zdobyczy techniki, które często budzą w nim sceptycyzm i nieufność.”<sup>41</sup> Różnice między tymi pokoleniami – czyli pokoleniami dzieci i rodziców zacierają się stopniowo. Nie zmienia to faktu, że ich sposoby korzystania z dostępnych narzędzi służących przekazywaniu informacji są różne, a to z kolei, wymusza różnicowanie podejścia w przekazywaniu im informacji tymi samymi narzędziami. Problem ten jest szczególnie istotny, jeśli chodzi o produkt, jakim w tym kontekście jest edukacja. O ile dla jednych i dla drugich produkt jako taki ma wartość, o tyle jest ona (choćby ze względu na różnicę pokoleniową) inaczej postrzegana. Z edukacją i zdobywaniem wykształcenia kojarzą się przedstawicielom różnych pokoleń różne cele i towarzyszy inne pojmowanie drogi do ich realizacji. Świadomość tego faktu wymusza na rzecznikach prasowych szkół wyższych specyficzne konstruowanie przekazów lub multiplikowanie ich na potrzeby zróżnicowanych odbiorców, ale przy zachowaniu niemal takiej samej treści.

Komunikację masową należy zatem pojmować jako relację, w której następuje sprzężenie zwrotne oraz sprzężenie różnych elementów i aspektów komunikowania takich, jak: świadomość i techniki, celowość i determinizm, wartości pozytywne i negatywne, czy osób i rzeczy.<sup>42</sup>

Pokazanie, jak w nowej rzeczywistości medialnej odnajdują się szkoły wyższe będzie przedmiotem dalszej części niniejszej pracy. „Zmiany jakie pociąga za sobą „cyfrowy świat” dotyczą zarówno jednostek, jak i podmiotów gospodarczych, instytucji państwowych czy organizacji non profit. Rewolucja medialna nie ominęła również środowiska akademickiego, z którym rozwój internetu jest silnie związany. (...) Budowanie wizerunku uczelni nowoczesnej, przyjaznej i otwartej na dialog, wymaga sięgnięcia po te media, które są charakterystycznym narzędziem komunikacji dla głównych grup interesariuszy. Najnowsze koncepcje marketingowe oparte są na marketingu relacyjnym, zakładają odejście od ograniczenia zainteresowań i podejmowania działań nastawionych tylko na klientów i objęcia nimi również innych interesariuszy, czyli tych podmiotów, które biorą udział w tworzeniu wartości.”<sup>43</sup> Samo pojęcie „interesariuszy zewnętrznych” z konieczności rozszerza zakres działania służb informacyjnych uczelni, bo związane jest z obowiązującymi w Polsce od 2012

---

<sup>41</sup> M. Prensky, *Digital Native, Digital Immigrants: A New Way to Look At Ourselves and Our Kids*, Vol.9, No.5, October 2001, [www.marcprensky.com](http://www.marcprensky.com) (dostęp: 11/03/2018)

<sup>42</sup> Por. M. Drożdż, *Persona communicans z perspektywy aksjologicznej*, w: M. Drożdż, I. S. Fiut i inni, *Człowiek w świecie mediów*, Kraków Kielce 2012, s.206., oraz M. Koszembar-Wiklik, *Media społecznościowe w komunikacji i kreowaniu wizerunku uczelni publicznych*, Sosnowiec 2016, s. 9.

<sup>43</sup> M. Koszembar-Wiklik, op. cit., s. 10.

roku Krajowymi Ramami Kwalifikacji, które wymuszają ściślejsze związki uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

W tym kontekście należy również uwzględnić pozornie prostą zależność między komunikowaniem, a misją szkół wyższych, a mianowicie to, że szkoły wyższe mają edukować, czyli uczyć i wychowywać, czyli innymi słowy – przygotowywać młodych ludzi do funkcjonowania we współczesnym świecie, który, czy się nam to podoba, czy nie – jest cyfrowy.

Zastanawiając się nad związkiem pomiędzy misją szkół wyższych, a ich aktywnością komunikacyjną, w tym także w ramach zarządzania komunikacją i media relations, należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną problematyczną kwestię – dotyczącą tego, czy szkoły wyższe, uczestniczące w dwustronnym procesie komunikowania, korzystające z dostępnych środków przekazu są w pewnym sensie mediami? Odpowiadając na to pytanie twierdząco, musimy zmodyfikować tradycyjnie pojmowane funkcje mediów i uwzględnić ich misję w opisie tychże.

### **1.3. Funkcja informacyjna**

Informacyjna funkcja mediów zdaje się być najbardziej oczywistą pośród wyznaczników celowości oddziaływania środków masowego komunikowania. O ile sama funkcja informacyjna łatwo poddaje się definiowaniu, o tyle problematyczne są okoliczności towarzyszące procesowi informowania. Stąd zasadne zdaje się uwzględnienie elementów perswazyjnych, które nierozzerwalnie łączą się z funkcją informacyjną.<sup>44</sup> Funkcja informacyjna łączy się z funkcją korelacyjną, służącą nie tyle dzieleniu się informacjami, ale wyjaśnianiu, tłumaczeniu i osadzeniu przedstawianych treści w określonym kontekście. Celem przyświecającym takiej komunikacji jest budowanie porozumienia (platformy zrozumienia) pomiędzy komunikującymi się. Aby proces był „czysty” należy przyjąć założenie, że żaden z uczestników procesu nie ma na celu manipulowania, bądź innego niewłaściwego wpływania na odbiorcę komunikatów.

W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości kluczowym czynnikiem warunkującym funkcję informacyjną jest czas. Wszystko „dzieje się” szybko i w dużej ilości. Co za tym idzie nadawcy komunikatów muszą dokonywać selekcji przekazywanych informacji. W idealnym świecie, selekcja dokonywana jest profesjonalnie z uwzględnieniem realnych, moralnie

---

<sup>44</sup> Por. Bogusława Dobek-Ostrowska, Robert Wiszniowski, *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*, Wrocław 2013.

uzasadnionych potrzeb odbiorców. W teorii nie ma żadnych przeszkód w realizowaniu tych założeń. W praktyce jest to znacznie trudniejsze. Podobnie jak w przypadku zawodowych kodeksów etycznych – w teorii są oczywiste, zrozumiałe i łatwe do zastosowania. W praktyce natomiast dość często okazuje się, że poszczególne punkty są wewnętrznie sprzeczne i zwyczajnie się wykluczają. Podobnie sprawa ma się z funkcją informacyjną – sama zmiana kolejności podanych informacji może tworzyć kontekst wpływający na interpretację przekazywanych treści.

Jeśli zatem sposób przekazywania informacji wpływa na jej rozumienie wkraczamy w obszar perswazji, której celem/efektem jest formowanie przekonań. O ile działanie takie może być słuszne z punktu widzenia wyznawanych przez odbiorców wartości, może również nieść działania niepożądane, szkodliwe w swym ostatecznym wydźwięku.

W skrajnym przypadku, w którym nadawca chce np. odnieść wymierną korzyść z przekazywanych informacji możemy mówić o manipulacji. Ta, w odróżnieniu od perswazji z definicji jest zjawiskiem negatywnym, a dodatkowo niebezpiecznym, ponieważ osoba manipulowana nie ma świadomości wywieranego na nią wpływu, więc nie jest się w stanie skutecznie bronić. O ile w przypadku perswazji docierającej do racjonalnej sfery poznawczej można zweryfikować prezentowane argumenty, o tyle w przypadku manipulacji konkretne konteksty (a często wnioski i stanowiska) są „wkładane” odbiorcy bez możliwości reakcji z jego strony.

Zarówno perswazja, jak i manipulacja mogą być narzędziami propagandy, „która jest najbardziej zinstytucjonalizowaną formą komunikowania, wykorzystywaną przez wszelkiego typu organizacje, instytucje, partie polityczne, korporacje czy kościoły”<sup>45</sup>

Odrębną kwestię w obrębie informacyjnej funkcji mediów stanowią media dynamiczne. Ponieważ elementem realizacji tej funkcji jest również poszukiwanie informacji dotyczących własnych zainteresowań, „do głosu” dochodzą algorytmy zarządzające wyszukiwaniem informacji w mediach elektronicznych. Szlachetna w zamyśle zasada ich działania sprowadza się do selekcjonowania udostępnianych odbiorcy informacji, zgodnie z jego/jej preferencjami. Do gromadzenia informacji dotyczących preferencji odbiorców wykorzystywane są tzw. ciasteczka (ang. cookies). Cookies „to niewielkie informacje (...) wysyłane przez serwis internetowy, który odwiedzamy i zapisywane na urządzeniu końcowym (komputerze, laptopie, smartfonie), z którego korzystamy podczas przeglądania stron internetowych. (...) Ciasteczka umożliwiają także m.in. zapamiętanie naszych preferencji i personalizowanie stron

---

<sup>45</sup> A. Kozłowska, *Oddziaływanie mass mediów*, Warszawa 2006, s. 72.



internetowych w zakresie wyświetlanych treści oraz dopasowania reklam. Dzięki „cookies” możliwe jest też rejestrowanie produktów i usług czy głosowanie w internetowych ankietach.”<sup>46</sup> Z powyższej definicji łatwo wywnioskować, że o ile, w zamyśle, cookies mają usprawniać nam przeglądanie sieci i zbieranie użytecznych informacji, w praktyce ograniczają wyniki wyszukiwania, które prezentowane są poszczególnym odbiorcom. Co za tym idzie – szukając informacji na konkretny temat możemy otrzymać wyniki przefiltrowane wstępnie przez nasze, zapisane w sieci, preferencje, a w konsekwencji nie otrzymać informacji, które umożliwiłyby stworzenie pełnego obrazu danej sytuacji. Ponieważ żyjemy szybko, rzadko mamy czas i chęci na szukanie informacji głębiej, lub na spersonalizowane zarządzanie „ciasteczkami”, czyli odcinamy się od znacznej ilości informacji. Decyzje o dostępie do informacji podejmowane są zatem bardzo często w naszym imieniu przez inne podmioty i innych graczy na rynku mediów. „Google jest bożkiem współczesnego człowieka. Jest dla nas źródłem wiedzy – wszechobecny, świadomy naszych najgłębszych sekretów, utwierdzający nas w poczuciu tego, gdzie jesteśmy i dokąd zmierzamy, odpowiadający na nasze pytania, od najbardziej banalnych po najtrudniejsze. Żadnej instytucji nie darzymy takim zaufaniem ani żadna nie cieszy się taką wiarygodnością jak Google” – twierdzi S. Galloway<sup>47</sup> i trudno odmówić mu w tej sprawie racji.

Innymi słowy – system, którego celem jest przekazanie nam „najlepszej” informacji powoduje, na nasze własne życzenie, że jesteśmy niedoinformowani. Sądzę, że wina takiego stanu rzeczy nie leży tylko po stronie mechanizmu/systemu, lecz po stronie odbiorców, których satysfakcjonuje to, co dane. Na marginesie, szukając przyczyn tego faktu należałoby zwrócić uwagę na niewydolność systemu edukacji, który nie uczy dociekliwości, która prowadziłaby do „zglobienia” danego zagadnienia. Nie dostrzega on także roli edukacji medialnej, bowiem programy kształcenia oparte na podstawach programowych definiowanych przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w nikłym zakresie obejmują treści ukierunkowane na świadome korzystanie ze środków komunikowania oraz na kształcenie kompetencji komunikacyjnych. Jakkolwiek mogłoby się wydawać, iż kompetencje te stanowią wrodzony zestaw atrybutów każdego człowieka, powinny być rozwijane, bowiem mają charakter oparty zarówno na wiedzy, jak i umiejętnościach nabytych. K. Marcyński, dokonując kompleksowego przeglądu teorii i definicji kompetencji komunikacyjnych zauważa, że „biorąc pod uwagę różne podejścia i rozumienia kompetencji komunikacyjnej

---

<sup>46</sup> <http://wszystkoociasteczkach.pl/po-co-sa-ciasteczka/> (15/01/2018)

<sup>47</sup> S. Galloway, *Wielka czwórka. Ukryte DNA: Amazon, Apple, Facebook i Google*, Poznań 2018, s. 14.

w przekonaniu niektórych badaczy nie jest ona zdolnością, lecz wiedzą<sup>48</sup>, tym samym podlegać może kształceniu i doskonaleniu.

Jeśli przyjmiemy, że znaczna część odbiorców nie zadaje sobie trudu docierania do źródła informacji, czy przynajmniej alternatywnych stanowisk, skazujemy się na bycie niedoinformowanymi, a co za tym idzie funkcja informacyjna mediów nie jest realizowana.

Zdaję sobie sprawę, że takie przedstawienie zagadnienia funkcji informacyjnej nosi znamiona błędnego koła, ale nie sposób nie zauważyć jego implikacji dla specyfiki media relations. Jeśli założymy, że odbiorcy komunikatów skazują się na mniej lub bardziej świadome niedoinformowanie, musimy zadać sobie pytanie, czy informacje, na przekazaniu których nam zależy, powinniśmy kierować do faktycznych odbiorców, czy jednak do algorytmów sterujących procesem wyszukiwania? Jak zauważam „w coraz większym stopniu to maszyny do obróbki danych same przesiewają zebrane informacje, określając nasze nawyki, nadzieje, obawy i pragnienia. Komputerowe systemy uczące się, czyli szybko rozwijająca się gałąź sztucznej inteligencji, same analizują dane, operując jedynie w oparciu o proste instrukcje. Algorytm sam wyszukuje powtarzające się schematy i z czasem wiąże je z konkretnymi rezultatami. W pewnym sensie można powiedzieć, że się uczy.”<sup>49</sup> W tym miejscu problem zaznaczam jedynie sygnałnie - zostanie rozwinięty w dalszej części dysertacji.

Szczególna rola rzecznika prasowego publicznych i niepublicznych szkół wyższych przejawia się w konieczności bardzo dynamicznej adaptacyjności do zmieniających się warunków rynkowych oraz trwałości i niezmienności zasad konstytuujących akademickość. Z jednej strony rzecznik prasowy musi informować o życiu placówki, z drugiej zaś dbać o kreowanie wizerunku. Jest to o tyle trudne, że w tle zawsze pozostaje misja edukacyjna i wychowawcza uczelni oraz dbałość o etos akademicki. W skomercjalizowanej rzeczywistości nie ma zbyt wiele miejsca na wartości autoteliczne, a taki właśnie są te, wyznawane przez społeczności akademickie. Dodatkowo szkoły wyższe funkcjonują w specyficzny sposób w przestrzeni publicznej. Są uzależnione od decyzji władz państwowych, decyzji politycznych i uwarunkowań ekonomicznych (dotyczących zarówno ich samych, jak i ich klientów). Informowanie o uczelni, jej produktach i oferowanych usługach wymaga z jednej strony podejścia czysto komercyjnego, z drugiej zaś poszanowania wspomnianych wartości. Rzecznik prasowy ma tu do odegrania rolę niezwykle trudną.

---

<sup>48</sup> K. Marcyński, *Kompetencja komunikacyjna. Studium medioznawcze*, Warszawa 2017, s. 141.

<sup>49</sup> C. O’Neil, *Broń matematycznej zagłady. Jak algorytmy zwiększają nierówności i zagrażają demokracji*, Warszawa 2017, s. 110.

Dodatkowo trudności modyfikują się w zależności, czy mówimy o podmiocie publicznym, czy niepublicznym. Na tym etapie zasadną wydaje się sugestia, że rzecznicy uczelni publicznych mają zadanie nieco bardziej skomplikowane, choćby ze względu na procedury obowiązujące w jednostkach publicznych. Jednostki niepubliczne mają problem innej natury – w pewnym sensie – muszą stale udowadniać swoją pełnoprawność i walczyć z postrzeganiem ich jako firm komercyjnych. Wymienione powyżej problemy i ich specyfika zostaną szerzej omówione w dalszej części niniejszej rozprawy.

Mając na uwadze powyższe stwierdzenia, szczególnie dotyczące manipulacji, tym bardziej ważna zdaje się kolejna z funkcji mediów, czyli funkcja kontrolna.

#### **1.4. Funkcja kontrolna**

Ponieważ w ramach funkcji informacyjnej zawiera się ryzyko manipulacji samą informacją, jak również jej odbiorcą niezbędna stała się kontrola procesów zbierania, gromadzenia, przekształcania i przekazywania informacji, jak również obserwacji i kontroli otaczających zjawisk społecznych, politycznych i gospodarczych. Kontrolną funkcję należy postrzegać dwojako. Po pierwsze chodzi o kontrolę samej informacji i jej nadawców i z tego punktu widzenia wiąże się ona z zarządzaniem informacją. Wprawdzie zarządzanie informacją wydaje się być mocno niejednoznacznym terminem, zgodnie z typologią M. Nowiny-Konopki<sup>50</sup>, odzwierciedlającą wielość perspektyw, jednakże w niniejszej rozprawie chodzi o rozumienie tego procesu jako połączenia perspektywy nauk o zarządzaniu (stosowanie techniki informacyjnej dla osiągnięcia w możliwie efektywny sposób celów organizacji<sup>51</sup>) oraz nauk o komunikacji społecznej i mediach (kontrola i zarządzanie przepływem informacji mające za zadanie kreowanie wizerunku instytucji do wewnątrz i na zewnątrz oraz zwielokrotnianie skuteczności realizowanej przez nią polityki<sup>52</sup>). Po drugie zaś chodzi o stricte pojmowaną kontrolną funkcję mediów, jako weryfikatora np. władzy, czy przedsiębiorców generujących przekazy marketingowe<sup>53</sup>. W odniesieniu do szkolnictwa wyższego kontrola dotyczy samej treści, ale również użyteczności informacji ocenianej przez pryzmat wartości, którym powinny hołdować instytucje z tego obszaru. Jest to ważne również

---

<sup>50</sup> M. Nowina-Konopka, *Informorfoza. Zarządzanie informacją w nowych mediach*, Kraków 2017, s. 99-106.

<sup>51</sup> A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Warszawa 1995, s. 253.

<sup>52</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Warszawa 2007, s. 355.

<sup>53</sup> *Ibidem*, s. 183.

z tego powodu, że wspomniane wartości są skorelowane kulturą kraju, w którym instytucja funkcjonuje.

Kontrolna funkcja mediów w kontekście publicznych i niepublicznych szkół wyższych ma na celu weryfikację treści generowanych przez te instytucje. Zgodnie z przedstawionymi wcześniej założeniami definicyjnymi ma ona weryfikować prawdziwość komunikatów oraz śledzić i piętnować występujące nadużycia. W tym miejscu pojawia się kolejny aspekt specyfiki pracy rzecznika prasowego publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Człowiek odpowiedzialny za kreowanie polityki informacyjnej uczelni musi „poruszać się” pomiędzy faktami, a oczekiwaniami odbiorców. Oczekiwaniemi nie tylko wynikającymi z tego, czym są uczelnie, ale również wyobrażeniami odbiorców na temat tego, czym powinny być.

Materia związana z funkcjonowaniem uczelni jest skomplikowana i wieloobszarowa. Często trudna do zrozumienia dla typowego odbiorcy<sup>54</sup>. Taka sytuacja, tym bardziej wymusza daleko posuniętą adaptacyjność służb prasowych. Z jednej strony rzecznicy muszą działać reaktywnie, z drugiej zaś – aktywnie. Wykonując swoją pracę muszą pamiętać, że generowane przez nich treści będą weryfikowane przez pryzmat oczekiwań, wyobrażeń i możliwości odbiorcy, ale również, przez pryzmat obiektywnych faktów.

Konieczność zaspokojenia potrzeb odbiorców oraz jednocześnie zaspokojenie potrzeb nadawców generują szerokie pole do potencjalnych nadużyć i sprawiają, że komunikowanie ze strony szkół wyższych zyskuje swą specyfikę. Sprawa wygląda szczególnie specyficznie w odniesieniu do publicznych szkół wyższych, ponieważ idea ich funkcjonowania jest niejako z definicji zbieżna z interesem społecznym. Z drugiej strony publiczna szkoła wyższa (tym bardziej - niepubliczna) to „firma”, która musi generować zysk, a co za tym idzie komunikaty przesyłane z jej strony muszą nosić znamiona reklamowych, czy szerzej – marketingowych. W obliczu tej dychotomii funkcja kontrolna zdaje się być nieodzowną, choć trudną w realizacji.

Ważnym aspektem kontrolnej funkcji mediów jest jej powiązanie z gwarantowaną konstytucyjnie wolnością słowa. Kwestie te są regulowane odrębnymi przepisami tj. prawem prasowym i autorskim czy dokumentami takim jak: Europejska Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności. Środowisko dziennikarzy sformułowało też własny Kodeks Etyki Dziennikarskiej. Część z nich ma charakter stricte formalny, a część – jak kodeksy etyczne nieco inny, bowiem łamanie postanowień kodeksów etycznych nie implikuje

---

<sup>54</sup> Typowy odbiorca to w tym kontekście czytelnik codziennych gazet, czy widz codziennych programów informacyjnych, jak również okazjonalny radiosłuchacz i internauta korzystający z najpopularniejszych serwisów. Nie jest on zatem ani częścią grupy docelowej z rekrutacyjnego punktu widzenia, ani nie jest ukierunkowany swoimi zainteresowaniami tematycznie na problematykę szkolnictwa (wyższego).

sankcji karnych. Jest to w zasadzie oczywiste, ale takie rozróżnienie generuje szarą strefę, która „dopuszcza” dość swobodne poruszanie się w przestrzeni medialnej. Innymi słowy – jeśli ktoś nie chce być uczciwym – znajdzie na to sposób zgodny z przepisami.

W kontekście szkolnictwa wyższego istnieje jeszcze jeden dodatkowy aspekt. Szkoły wyższe są z definicji platformami dialogu i kuźniami przyszłych elit, gdzie wolność słowa powinna być wpisana w ich istotę. Z drugiej jednak strony szkoły wyższe nie działają w próżni – w tym wypadku – w próżni politycznej (szczególnie dotyczy to szkół publicznych) więc zdarza się, że pointy dyskusji akademickich mogą nie być zbieżne z głównym nurtem komunikowania politycznego i publicznego. W takiej sytuacji media mogą doskonale wywiązywać się z funkcji kontrolnej, bo (przynajmniej teoretycznie) mogą stać pośrodku i weryfikować wiarygodność debaty, choćby poprzez zapraszanie do udziału w dyskusji przedstawicieli środowiska nauki i polityki.

Innym aspektem kontrolnej funkcji mediów jest dziennikarstwo śledcze, „(...) które tropi nieprawidłowości w rządzeniu i różnego rodzaju afery. Najbardziej znanym przykładem jest afery Watergate, nagłośniona przez dziennikarzy *The Washington Post*. W pierwszej połowie lat 70. wykryli oni nielegalne działania administracji prezydenta Nixona wymierzone w jego przeciwników politycznych. W efekcie serii artykułów Nixon podał się do dymisji, a politycy stracili zaufanie społeczeństwa.

Kontrolna funkcja mediów, choć może zdawać się trudną w realizacji jest jedną z kluczowych. Bez rzetelności i obiektywizmu zarówno po stronie nadawców, jak i odbiorców komunikatów pojawiających się w przestrzeni publicznej nie ma mowy o prawdziwym obrazie rzeczywistości, a co za tym idzie skazani jesteśmy na manipulację, a w skrajnych przypadkach – nieuczciwą konkurencję i propagandę.

## **1.5. Funkcja opiniotwórcza**

Opiniotwórcza funkcja mediów z punktu widzenia publicznych i niepublicznych szkół wyższych jest bardzo istotna szczególnie ze względu na misję uczelni. Szkolnictwo wyższe, jak sama nazwa wskazuje ma kształcić na poziomie wyższym. Ten pozorny truizm ma wielkie znaczenie ponieważ pracownicy publicznych i niepublicznych szkół wyższych często pełnią rolę ekspertów i komentatorów życia publicznego. Ich zadaniem jest wyjaśnianie rzeczywistości. Robiąc to wpływają na opinię publiczną. Ich wpływ jest adekwatny do ich autorytetu oraz pozycji jednostki, którą reprezentują. Oczywiście w tym miejscu funkcja

opiniotwórcza łączy się nierozzerwalnie z funkcją informacyjną. Media masowe są potężną siłą wykorzystywaną w docieraniu do ogromnych audytoriów, masowego odbiorcy i wielkich społeczności. Z tego punktu widzenia są cennym sojusznikiem rzeczników prasowych, którzy przy ich pomocy są w stanie zwiększać siłę swojego oddziaływania w ramach prowadzonej przez siebie działalności public relations. Jednocześnie środki masowego komunikowania stanowią swoistą barierę filtrującą informacje płynące w ramach kanału komunikacyjnego od nadawców do odbiorców. Dzieje się tak dlatego, że przetworzona przez dziennikarza informacja z definicji staje się komunikatem nieobiektywnym za przyczyną wyboru tematu przez dziennikarza, kontekstu w jakim umieszcza się informacje oraz faktu użycia określonych słów czy wyrażeń<sup>55</sup>.

Mało jest instytucji tak bardzo istotnych w kształtowaniu opinii jak szkoły wyższe. Skupiają one obecnych i przyszłych ludzi posiadających najlepsze wykształcenie i wiedzę. Kształtowanie opinii przez te instytucje odbywa się dwutorowo. Po pierwsze one same, stojąc na określonym w różnych sprawach stanowisku (często wynikającym z ich bazowej definicji) reprezentują określoną opinię. Po drugie – studenci i absolwenci stanowiący przyszłość i o przyszłości np. kraju, w którym żyją wyrażają (a w konsekwencji kształtują) opinie na różne, aktualne tematy przez pryzmat własnych doświadczeń, ale również w odniesieniu do idei bazowych, które przyswoili podczas studiów w danej jednostce.

Służby prasowe uczelni komunikując określone treści, które ktoś z wewnątrz uznał za ważne wpływa na opinie ferowane przez media. Czasem działa to w drugą stronę – media pytają o konkretne sprawy, ale znowu decyzja o tym, kto udzieli odpowiedzi (wystąpi w roli eksperta) należy do służb prasowych instytucji. Co za tym idzie wpływ na kształt opinii pozostaje po stronie szkoły wyższej. Rola opiniotwórcza mediów w relacji do i z szkołami wyższymi niesie w sobie ogromną odpowiedzialność po stronie służb prasowych. Na marginesie powstaje pytanie, czy generowane tą drogą treści są obiektywnie użyteczne, czy stanowią jedynie element działań marketingowych...

Warto zwrócić uwagę na fakt, że komunikacja ekspercka – tj. wypowiedzi ludzi obdarzonych autorytetem, za pośrednictwem mediów, są skierowane do odbiorcy masowego. Takie jednostronne komunikaty spotykają się często z przyjęciem na mocy autorytetu mówiącego. Zwykły odbiorca przekazów medialnych nie widzi potrzeby poddawania w wątpliwość wypowiedzi eksperta. Oczywiście, w idealnym świecie, wypowiedź eksperta X zostanie skonfrontowana z wypowiedzią eksperta Y, co wynika z respektowania zasad:

---

<sup>55</sup> K. Stasiuk, *Etyczne aspekty media relations*, w: D. Tworzydło (red.), *Public relations. Materiały z II Kongresu PR*, Rzeszów 2003, s. 157.

rzetelności i obiektywizmu dziennikarskiego. Praktyka pokazuje jednak, że często wypowiedź jednego eksperta wystarczy. Co za tym idzie, komunikat, który trafia do odbiorcy masowego jest jednostronny, co nie znaczy, że fałszywy. W tym miejscu warto również zwrócić uwagę na fakt, że funkcja opiniotwórcza ma również za zadanie stymulowanie odbiorców do wypracowania własnego stanowiska/zdania w konkretnej sprawie, czy na konkretny temat. Do wydawania własnych sądów niezbędna jest maksymalnie zobiektywizowana wiedza. O tym, że w dzisiejszych czasach, pełnych sprzecznych interesów gospodarczych, społecznych i politycznych o obiektywną wiedzę jest trudno nie trzeba raczej przekonywać żadnego, świadomego uczestnika życia publicznego. Niestety, większość uczestników tego procesu nie dysponuje wystarczającą wiedzą. Tu objawia się jaskrawo rola szkół wyższych, których zadaniem jest edukowanie – nie tylko odbiorców, ale również nadawców, czy szerzej – twórców informacji pojawiających się w przestrzeni publicznej. Tym samym wkraczamy w obszar realizacji funkcji edukacyjnej, w mniejszym stopniu – opiniotwórczej.

Współczesny człowiek ma olbrzymie trudności z wykorzystywaniem środków masowego komunikowania, gdyż staje się to zajęciem coraz bardziej czasochłonnym. Częściowo wynika to z ogromu informacji, jakimi jesteśmy otoczeni, z którego musimy wybierać istotne dla nas komunikaty, a częściowo jest warunkowane olbrzymią siłą przyciągania i zatrzymywania odbiorców mass mediów<sup>56</sup>. Przed negatywnymi skutkami zalewu informacji i przekazów przestrzegał między innymi U. Eco twierdząc, że obfitość informacji, z jaką mamy do czynienia może być szkodliwa, gdyż między dysponowaniem milionami informacji na jakiś temat a niedysponowaniem ani jedną nie ma praktycznie żadnej różnicy<sup>57</sup>. Dodatkowo zaś problem nie sprowadza się wyłącznie do obfitości informacji, ale również do ich selekcjonowania, co stanowi bezpośredni związek z funkcją opiniotwórczą środków masowego komunikowania.

Na marginesie należy dodać, że szkoły wyższe nie są remedium na te problemy, bo „kulturę intelektualną” kształtują szkoły na wszystkich poziomach i jeśli coś szwankuje na szczeblach niższych, studia tego nie naprawią.

---

<sup>56</sup> S. Gawroński, *Siła społecznego oddziaływania mediów i jej wykorzystanie w public relations*, w: H. Przybylski (red.), *Public relations. Sztuka skutecznej komunikacji w teorii i praktyce*, Katowice 2004, s. 265.

<sup>57</sup> U. Eco, *Nowe środki masowego przekazu a przyszłość książki*, w: M. Hopfinger (red.), *Nowe media w komunikacji społecznej XX wieku*, Warszawa 2002, s. 538.

## 1.6. Misja mediów

Misja mediów w odniesieniu do publicznych i niepublicznych szkół wyższych jest tak samo istotna, jak oczywista. Sama misja mediów publicznych, zgodnie z Roz. 4., Art. 21., ust. 1. Ustawy o radiofonii i telewizji definiowana jest następująco: „Publiczna radiofonia i telewizja realizuje misję publiczną, oferując, na zasadach określonych w ustawie, całemu społeczeństwu i poszczególnym jego częściom, zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu, cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością, wysoką jakością i integralnością przekazu.”<sup>58</sup>

Takie określenie misji mediów publicznych niemal warunkuje współpracę z instytucjami szkolnictwa wyższego (w tym przypadku szczególnie publicznego) i wyznacza rolę ich przedstawicielom. Publiczne i niepubliczne szkoły wyższe realizując swoje zadania generują treści, które są niemal gotowymi materiałami umożliwiającymi mediom publicznym realizację ich misji.

Co więcej, poszczególne punkty ustawy wprost mówią o współpracy z ośrodkami naukowymi. W rozdziale 4., Art. 21. ust. 1a, pkt. 7. czytamy, że do zadań publicznej radiofonii i telewizji należy „popieranie twórczości artystycznej, naukowej oraz działalności oświatowej i działalności w zakresie sportu.”<sup>59</sup> W kolejnych punktach znajdujemy odniesienia do obszarów funkcjonowania poszczególnych (typowych) wydziałów jednostek szkolnictwa wyższego – w pkt. 8. „upowszechnianie wiedzy o języku polskim”<sup>60</sup>; w pkt. 9. „tworzenie i udostępnianie programów edukacyjnych na użytek środowisk polonijnych oraz Polaków zamieszkałych za granicą”<sup>61</sup>; w pkt. 11. „upowszechnianie edukacji medialnej”<sup>62</sup>. Jak widać, misja mediów publicznych jest niemal tożsama z misją szkolnictwa wyższego.

W takim kontekście rola rzecznika prasowego zyskuje kolejny wymiar. Musi on tak kierować polityką informacyjną jednostki, żeby w maksymalnym stopniu zabezpieczyć interes uczelni oraz generować treści współgrające z misją mediów. Tym sposobem, może pośrednio promować swoją instytucję, realizować cele statutowe i przyczyniać się do podnoszenia jakości informacji pojawiających się w przestrzeni publicznej. O ile, na pierwszy rzut oka brzmi to patetycznie, to tak pojmowana specyfika pracy rzecznika prasowego

---

<sup>58</sup> Dz.U. 1993 Nr 7 poz. 34 z późn. zmianami.

<sup>59</sup> Ibidem.

<sup>60</sup> Ibidem.

<sup>61</sup> Ibidem.

<sup>62</sup> Ibidem.



publicznych i niepublicznych szkół wyższych jest w pełni uzasadniona, a dodatkowo społecznie użyteczna.

Odrębną kwestię w tym kontekście stanowią działania stricte marketingowe (promocyjne i reklamowe). Nie każda użyteczna społecznie treść przekłada się na wzrost zainteresowania ofertą danej uczelni. Specyfika pracy rzecznika wymusza zatem umiejętne poruszanie się pomiędzy misją (zgodną z misją mediów publicznych) a interesem i bytem ekonomicznym uczelni. Problemem ukrytym w tym zagadnieniu jest opór środowiska naukowego przed komercjalizacją działalności naukowej. To z kolei prowadzi do kolejnej trudności, odnoszącej się do braku zgodności pomiędzy swoistą instytucjonalną niechęcią do „sprzedawania” efektów wiedzy i nauki, a ustawowym wymogiem (Krajowe Ramy Kwalifikacji) współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz innowacyjności (nierozzerwalnie łączącej naukę z biznesem).

Oczywiście współczesną przestrzeń medialną stanowią nie tylko media publiczne. Znaczną jej część zajmują media komercyjne, które nie podlegają bezpośrednio pod rygory związane z koniecznością realizacji zapisanej ustawowo misji. Nie zmienia to faktu, że w warunkach polskich od lat trwają dyskusje zarówno polityczne, jak i eksperckie na temat tego, czy media komercyjne mogłyby zastąpić media publiczne. Czy fakt niepodlegania pod wymogi realizacji misji powoduje, że media komercyjne są „gorsze” i zarzucają realizację wszystkich przynależnych im funkcji z wyjątkiem rozrywkowej, czy może wprost przeciwnie – jako wolne od ograniczeń mogą działać sprawniej i lepiej realizować kluczowe funkcje mediów? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, ale problem ma znaczenie dla funkcjonowania rzeczników prasowych w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych. Wymusza bowiem inne dopasowanie generowanych treści. Media komercyjne są zainteresowane tymi samymi tematami, ale muszą również tworzyć show. Takie podejście wzmaga opór po stronie np. pracowników nauki i często dewaluuje treści, na promocji których zależy uczelniom. Osoby odpowiedzialne za kreowanie polityki informacyjnej muszą każdorazowo ocenić, czy uczelni bardziej zależy na obecności w mediach (obecności celebryckiej), czy na przekazywaniu wartościowych i użytecznych treści, które nie spełniają wymogów show, wymaganych przez formułę infotainment? To zmusza do postawienia pytania – czy możliwe jest stworzenie naukowego medialnego „show” satysfakcjonującego naukowców z jednej i odbiorców z drugiej strony? A to z kolei prowadzi do pytania – jak powinien funkcjonować rzecznik prasowy by realizować politykę „całej owcy i sytego wilka”?

Dualistyczny obraz przestrzeni medialnej uzupełniony jest przez trzeci rodzaj nadawców, czyli media społeczne. To niejasny twór, który samym prawnikom nastręcza wiele problemów definicyjnych i interpretacyjnych. „Nadawcą społecznym jest nadawca: którego program upowszechnia działalność wychowawczą i edukacyjną, działalność charytatywną, respektuje chrześcijański system wartości za podstawę przyjmując uniwersalne zasady etyki oraz zmierza do ugruntowania tożsamości narodowej”<sup>63</sup> Już na pierwszy rzut oka widać, że definicja ta jest bardzo podobna do obszaru działań mediów publicznych. W regulacjach bardziej szczegółowych pojawiają się już zapisy odróżniające nadawcę społecznego od mediów publicznych. Nadawcy społecznemu nie wolno „emitować reklam i zajmować się telesprzedazą, nie może też produkować audycji sponsorowanych lub zamieszczać innych sponsorskich przekazów. Nie wolno mu emitować audycji mogących mieć wpływ na prawidłowy fizyczny, psychiczny i moralny rozwój małoletnich odbiorców nawet rozpowszechnianych między godziną 23:00 a 6:00. Nie może też pobierać opłat z tytułu rozpowszechniania, rozprowadzania lub odbierania jego programów.”<sup>64</sup>

Powszechnie znany jest przykład nadawcy społecznego, który nie respektuje ustawowych zapisów i nie ponosi żadnych konsekwencji z tego tytułu. Dodatkowo – wtórne upolitycznienie mediów publicznych – najpierw w czasach prezydentury Lecha Kaczyńskiego, a ponownie obecnie doprowadziło do sytuacji, kiedy rozbieżność pomiędzy teorią a praktyką jest tak duża, że trudno jednoznacznie ustalić prawa i obowiązki poszczególnych nadawców. Co więcej, można zaryzykować twierdzenie, że obowiązujące przepisy służą łapaniu niewygodnych i promowanie „właściwych” graczy na rynku mediów w Polsce.

Takie postawienie sprawy poddaje w wątpliwość obecny w literaturze przedmiotu podział na funkcje mediów – w zasadzie – nie sam podział pojmowany, jako konstrukt teoretyczny, a możliwości jego praktycznego zastosowania.

Współpraca rzeczników prasowych szkół wyższych z dziennikarzami w ramach media relations wpisuje się w co najmniej kilka zadań, jakie przed publiczną radiofonią i telewizją stawia polski ustawodawca. Wśród zasadniczych pól zbieżnych należy wskazać:<sup>65</sup>

- tworzenie i rozpowszechnianie programów ogólnokrajowych, programów regionalnych, programów dla odbiorców za granicą w języku polskim i innych językach oraz innych

---

<sup>63</sup> Dz. ust. z 2004 r., nr 253, poz. 2531.

<sup>64</sup> T. Skoczek, *Między misją a komercją. Problemy finansowania mediów publicznych w Polsce*, Bochnia-Warszawa 2007, s. 24.

<sup>65</sup> Ustawa o radiofonii i telewizji, op. cit., rozdział 4, art. 21.

programów realizujących demokratyczne, społeczne i kulturalne potrzeby społeczności lokalnych;

- popieranie twórczości artystycznej, literackiej, naukowej oraz działalności oświatowej i działalności w zakresie sportu;
- upowszechnianie wiedzy o języku polskim;
- upowszechnianie edukacji medialnej.

### **1.7. Wpływ mediów na kształtowanie przestrzeni i opinii publicznej**

Zastrzeżenia co do czystości misyjnej roli mediów powodują, że w wątpliwość można poddać wartość pojawiających się w przestrzeni publicznej komunikatów. To czyni pracę rzeczników prasowych (nie tylko w szkolnictwie wyższym) bardzo trudną – oczywiście o ile zależy im na wiarygodności i realizacji misji reprezentowanych instytucji. Można zaryzykować stwierdzenie, że w takich warunkach rola rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych staje się jeszcze ważniejsza, bo jak mało kto są oni predystynowani do dbałości o rzetelność i prawdziwość przekazywanych informacji.

Żeby odpowiedzieć na pytanie o rolę służb prasowych szkół wyższych w kształtowaniu przestrzeni publicznej za pośrednictwem mediów należy najpierw rozważyć samą rolę języka używanego do komunikowania treści. Za jedną z najbardziej pierwotnych jego funkcji uważa się często funkcję nakłaniającą. To bardzo istotna uwaga z punktu widzenia rzeczników prasowych, którzy obecnie nie tylko informują, ale również kreują rzeczywistość medialną wokół reprezentowanych instytucji.

Aby informacja była faktycznie użyteczna, powinna pochodzić z „dobrego źródła”, być poparta faktami, a do tego podana w umiejętny sposób. Wszystkie te elementy są zawarte *implicite* w zadaniach rzeczników prasowych szkół wyższych. Warto pamiętać, że „Wysiłki zmierzające do zmiany opinii innych są starsze od udokumentowanej historii ludzkości (...) trwają one, od kiedy tylko powstała mowa. Wraz z językiem pojawiła się moc manipulowania ludźmi”<sup>66</sup> Przez wieki zmieniały się nazwy określające tę aktywność, ale jej idea pozostała niezmienna. Od retoryki po współczesną stylistykę i gramatykę język był wykorzystywany do wpływania na innych i osiągnięcie konkretnych celów. Dziś nic się w tej kwestii nie zmieniło. Powstały nowe narzędzia, nowe środki przekazu i wyrazu, ale idea pozostaje niezmienną.

---

<sup>66</sup> M. Tokarz, *Argumentacja. Perswazja. Manipulacja.*, Gdańsk 2006, s. 194.

Komunikowanie jest bezsprzecznie związane z wychowywaniem i kształceniem, które są wpisane w definicję szkół wyższych. Co za tym idzie można zakładać, że również tu obecna jest perswazja i manipulacja – zarówno wewnątrz instytucji, jak też w komunikatach kierowanych do odbiorcy zewnętrznego. Na marginesie warto zwrócić uwagę na fakt, że rozróżnienie tego, co wewnętrzne od tego, co zewnętrzne, w przypadku szkół wyższych jest trudne, ponieważ studenci funkcjonują w równym stopniu w, jak i poza uczelniami. Z drugiej jednak strony – wychodząc poza mury uczelni wpływają, o czym była mowa powyżej, na opinię publiczną, przenosząc treści wewnętrzne na zewnątrz. Uczelnia odbierając komunikaty z zewnątrz może modyfikować swoje bazowe założenia komunikacyjne i tak, zamknięte koło obiegu informacji nie pozwala wskazać źródła.

Jeśli przyjmiemy założenie, że szkoły wyższe są predystynowane do bycia wiarygodnym źródłem informacji, to czy wolno nam „przymknąć oko” na fakt, że posługując się językiem służącym z definicji manipulacji, wpływają na opinie innych? Innymi słowy – zmagamy się tu z odpowiedzią na pytanie, czy cel uświęca środki? Do tego dochodzi również fakt, że uczelnie funkcjonują w przestrzeni rynkowej i jako takie, podlegają rynkowym mechanizmom – muszą zarabiać i rywalizować z innymi ośrodkami, aby zapewnić sobie i swoim pracownikom byt. Pogodzenie misji z ekonomią generuje niezliczoną ilość trudności w komunikacji uczelni z otoczeniem zewnętrznym.

Pozostając na chwilę przy czystej idei akademickości i tak nie możemy zapomnieć, że zdaniem niektórych badaczy „zamiar komunikowania i zamiar wywarcia wpływu to synonimy (...) Komunikat musi mieć wpływ na kogoś, inaczej nie jest komunikatem i w tym sensie komunikowanie samo w sobie jest perswazją”<sup>67</sup>. Taki tok rozumowania prowadzi nieuchronnie do stwierdzenia (w dużym uproszczeniu), że szkoły wyższe komunikują nieuczciwie. Jak zatem wybrnąć z tego problemu, żeby obronić czystość idei akademickich?

Zasadnym zdaje się stanowisko, że o ile perswazja jest wpisana w komunikację, to nie każdy komunikat musi mieć charakter perswazyjny. Perswazja może mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny czy neutralny. Nie każda forma perswazji ma związek z propagandą i nie każda może przeistoczyć się w manipulację. „Celem klasycznych technik retorycznych starożytnych Greków i Rzymian (...) było stworzenie dyskursu pozwalającego wyjaśnić określony problem. Taka perswazja może przybrać formę wywodu, debaty, dyskusji albo po prostu dobrego przemówienia, którego celem jest opowiedzenie się za lub przeciw jakiemuś stanowisku.”<sup>68</sup> Kluczem do zrozumienia tego stwierdzenia jest intencjonalność

---

<sup>67</sup> A. Poznańska, *Komunikacja medialna a sfera publiczna. Szanse i zagrożenia*, Jelenia Góra 2012, s. 19.

<sup>68</sup> A. Pratkanis, E. Aronson, *Wiek propagandy*, Warszawa 2005, s. 18.

działania. Parafrazując znany od wieków przykład – jeśli nie wiem, że podaję informację fałszywą to trudno zarzucić mi kłamstwo, zatem – jeśli badacz prezentuje w mediach wyniki swoich dociekań, a wyniki te wpłyną na zmianę opinii publicznej w danej sprawie, nie powinniśmy zakładać, że robi to w jakimś partykularnym celu, a po prostu, że przyświeca mu chęć podzielenia się nową wiedzą. Naiwnością byłoby negowanie jakiegokolwiek prywatnego interesu, ale w tej sytuacji należy skupić się na pierwotnej intencji.

W komunikowaniu o charakterze perswazyjnym wykorzystuje się trzy podstawowe techniki oddziaływania na odbiorcę:<sup>69</sup>

- apelowanie o zajęcie określonego stanowiska i podjęcie określonych działań,
- sugerowanie pożądanej interpretacji rzeczywistości i jedynie słusznego systemu wartości,
- argumentowanie, czyli racjonalne uzasadnianie prawdziwości i wagi przedstawianych treści.

Narzędziem wpływu społecznego znacznie bardziej naruszającym podmiotowość człowieka, a jednocześnie dość powszechnie wykorzystywanym zarówno przez media masowe, jak i rzeczników prasowych jest manipulacja. Wśród wielu definicji tego terminu w szczególnie sposób na uwagę zasługuje moim zdaniem obrazowa koncepcja J. Puzyniny, według której „w najszerszym zakresowo znaczeniu mówić, że Piotr manipuluje Janem, stwierdzamy, że Piotr oddziałuje na Jana w taki sposób, by Jan zachow(yw)ał się i/lub miał postawę taką, jak Piotr tego chce. Piotr działa bez użycia przemocy, natomiast wykorzystując jakieś słabości Jana lub sytuacje zewnętrzne utrudniające mu swobodne przeciwstawienie się oddziaływaniom Piotra.”<sup>70</sup> Niekiedy granica pomiędzy perswazją a manipulacją wydaje się być delikatna i ulotna, obie formy wpływu społecznego ukierunkowane są bowiem w istocie na podobny, a niekiedy tożsamy efekt. M. Karwat wyróżnia kilka kluczowych czynników, stanowiących realne wyróżniki manipulacji, zaliczając do nich:<sup>71</sup>

- wykorzystywanie cudzych słabości, własnej przewagi oraz sprzyjającej sytuacji dla uprzedzenia w czymś drugiej strony lub narzucenia jej swojej woli;
- ukrywanie celów działania,
- ukrywanie lub kamuflowanie samego działania, jego rzeczywistego charakteru i jego środków,

---

<sup>69</sup> A. Siewierska-Chmaj, *Język polskiej polityki. Politologiczno-semantyczna analiza expose premierów Polski w latach 1919-2004*, Rzeszów 2006, s. 40.

<sup>70</sup> J. Puzynina, *Język wartości*, Warszawa 1992, s. 212.

<sup>71</sup> J. Karwat, *Sztuka manipulacji politycznej*, Toruń 2001, s. 19.

- posługiwanie się podstępem – wybiegiem lub pułapką;
- wykorzystywanie i podtrzymywanie nieświadomości lub ograniczonej i fałszywej świadomości adresatów oddziaływań;
- posługiwanie się innymi ludźmi jako narzędziami własnego działania i osiągnięcia własnych celów;
- instrumentalne posłużenie się potrzebami społecznymi i wartościami,
- pośrednie lub bezpośrednie uprzedmiotowienie odbiorcy i wykonawcy działań;
- osiągnięcie własnych partykularnych korzyści;
- takie rozgrywanie sytuacji i wykorzystywanie własnej przewagi, że własne korzyści osiąga się kosztem interesów tych, których się wykorzystuje i wprowadza w błąd.

W kontekście komunikowania treści ze strony publicznych i niepublicznych szkół wyższych do masowego odbiorcy należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt, a mianowicie różnicę zainteresowań, poziomów wiedzy i kompetencji komunikacyjnej, niekiedy również inteligencji. Odkrycie naukowe np. z fizyki, które potencjalnie może zmienić świat jest często niezrozumiałe dla odbiorcy. Stąd pojawia się konieczność uproszczenia, czyli dostosowania do poziomu odbiorcy. To dodatkowa trudność i element specyfiki funkcjonowania służb prasowych uczelni. W pracy rzeczników prasowych szkół wyższych często pojawia się problem na linii uczelnia – media. Media nie chcą publikować określonych treści, bo nie są zrozumiałe dla ich odbiorców. Rzecznik staje zatem przed dylematem, czy informować w sposób uproszczony – skazując uczelnię i konkretnego badacza na potencjalne pośmiewisko ekspertów z danej dziedziny, czy nie informować o odkryciu... Oczywiście temu rozumowaniu można zarzucić błąd – przecież do publikacji treści naukowych są specjalne czasopisma naukowe. Oczywiście tak, ale musimy pamiętać, że rzecznikowi zależy na budowaniu pozytywnego wizerunku reprezentowanej instytucji. W tym przypadku pokazywanie jej użyteczności i potencjału badawczego. Nie może sobie zatem pozwolić na nie informowanie o czymś ważnym tylko dlatego, że odbiorcy mogą nie rozumieć.<sup>72</sup>

Jak wynika z powyższego, kształtowanie przestrzeni publicznej przez uczelnie, za pośrednictwem mediów jest zagadnieniem skomplikowanym. Rzecznicy prasowi publicznych i niepublicznych szkół wyższych oraz same szkoły wyższe mają tu do odegrania znaczącą rolę. J. Habermas, niemiecki socjolog i jeden z badaczy przestrzeni publicznej definiował ją jako odwrotność sfery prywatnej, która jest obszarem wolności, jawności i obywatelskiej

<sup>72</sup> Fragment jest pochodną rozmów z jednym z rzeczników prasowych, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione będące dalszą częścią niniejszej rozprawy.

równości<sup>73</sup>. Twierdził, że to pojęcie umożliwi socjologii komunikacji wejście na kolejny etap rozwoju. Poprzez to, że ukazuje, iż jednostki ludzkie działają w ograniczonych warunkach, a zmiana, pojawiając się „nowego”, ma wyzwalający charakter. Jednym z kluczowych pojęć, poprzez które Habermas widział przestrzeń publiczną, jest termin publiczna jawność. Według Habermasa dzięki niej rozpowszechnione zostają różne punkty widzenia, a nie jedynie wąskie, uznaniowe (arbitralne) widzenie świata czy spraw społecznych.”<sup>74</sup>

Tworzenie, rozpowszechnianie i umożliwianie wymiany poglądów to bazowe zadania szkół wyższych. W dzisiejszych czasach narzędziem do realizacji tych zadań są i muszą być media nie tylko specjalistyczne, ale przede wszystkim masowe. Szczególnie, że ogólnodostępne środki masowego przekazu są dziś często podstawowym źródłem wiedzy o świecie.

Dodatkowym elementem, o którym nie wolno dziś zapominać jest obecność publicznych i niepublicznych szkół wyższych w mediach społecznościowych i szerzej – w internecie. Pomijając jego oczywistą rolę, w kontekście kształtowania postaw najistotniejsze wydaje się współtworzenie sieci przez odbiorców komunikatów, czyli bezpośrednia dwustronność procesu komunikowania. W internecie nie da się niczego ukryć, ale nie sposób również nie docenić go jako źródła informacji i platformy komunikacji. Internet daje szansę na szybsze i precyzyjniejsze dotarcie do odbiorców, jest źródłem bezcennych informacji zwrotnych, narzędziem do śledzenia trendów oraz oddolnych ruchów. W tym miejscu jedynie wzmiankuje to zagadnienie, które zostanie omówione szerzej w dalszej części.

## 1.8. Społeczeństwo informacyjne

Społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo, w którym informacja stała się głównym, niematerialnym towarem. Oczywiście taka definicja nie wyczerpuje tematu, dlatego warto przyjrzeć się kilku obecnym w dyskursie naukowym i publicznym rozumieniom tego stwierdzenia.

Termin został wprowadzony w 1963 roku przez Japończyka T. Umesao w artykule o teorii ewolucji społeczeństwa opartego na technologiach informatycznych, a spopularyzowany przez K. Koyama w 1968 roku w rozprawie pt. *Wprowadzenie do Teorii*

---

<sup>73</sup> J. Habermas, *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, Warszawa 2008, s. 58-59.

<sup>74</sup> A. Ochman, *Zarys koncepcji Habermasowskiej sfery publicznej*, „Studia Teologiczno-Historyczne Śląska Opolskiego”, nr 35, 2015, s. 31-39.

*Informacji (Introduction to Information Theory)*. Do Europy pojęcie „społeczeństwa informacyjnego” dotarło w 1978 roku za pośrednictwem dwóch ekspertów, Simona Nory i Alaina Minca w raporcie przedłożonym prezydentowi Francji. W latach osiemdziesiątych przyjęło się powszechnie także w Stanach Zjednoczonych.<sup>75</sup>

Kluczowe dla rozwoju badań nad społeczeństwem informacyjnym były prace D. Bella, który uważał, że w XX wieku wykształcą się w pełni społeczeństwa postindustrialne, które w odróżnieniu do wcześniejszych typów, charakteryzować się będą zmianą dominującej technologii i innymi czynnikami, które dzisiaj przypisujemy cechom społeczeństwa informacyjnego<sup>76</sup>. Zdaniem M. Nowiny-Konopki termin „społeczeństwo informacyjne” jest obarczony kilkoma niedoskonałościami. Zalicza do nich przede wszystkim niejasność inklinacji ideologicznych<sup>77</sup>. Społeczeństwo informacyjne cechuje się pewną charakterystyką, którą można wyrazić w poniższych punktach:<sup>78</sup>

- wysoko rozwinięty sektor usług, przede wszystkim sektor usług nowoczesnych (bankowość, finanse, telekomunikacja, informatyka, badania i rozwój oraz zarządzanie),
- gospodarka oparta na wiedzy;
- wysoki poziom scholaryzacji społeczeństwa;
- wysoki poziom alfabetyzmu funkcjonalnego w społeczeństwie;
- postępujący proces decentralizacji społeczeństwa;
- renesans społeczności lokalnej;
- urozmaicenie życia społecznego;
- wpływa na upodmiotowienie społeczeństwa i tym samym kreowanie społeczeństwa otwartego.

Nie trzeba być specjalistą w obszarze mediów, żeby dostrzec, że w takim właśnie społeczeństwie dziś funkcjonujemy. Niezależnie od precyzyjnej definicji, każdy z powyższych elementów jest lub z każdym dniem staje się naszą codziennością. Na przestrzeni czasu powstało wiele definicji społeczeństwa informacyjnego, co nie zmienia faktu, że wszystkie sprowadzają się do stwierdzenia, że to takie społeczeństwo, w którym możemy mówić o supremacji informacji w życiu codziennym. Dla potrzeb niniejszej rozprawy przyjmijmy, że społeczeństwo informacyjne to „Społeczeństwo, w którym informacja znalazła szerokie zastosowanie w codziennym życiu społecznym, kulturalnym,

---

<sup>75</sup> Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne. Szanse, zagrożenia, wyzwania*, Kraków 1999, s. 42-43.

<sup>76</sup> D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society*, Nowy Jork 1973.

<sup>77</sup> M. Nowina-Konopka, op. cit., s. 49-50.

<sup>78</sup> T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne...*, op. cit., s. 42-58.



ekonomicznym oraz politycznym. SI to społeczeństwo wyposażone w bogato rozwinięte środki komunikacji i przetwarzania informacji, które są podstawą tworzenia większości dochodu narodowego oraz zapewniające źródło utrzymania większości ludzi.”<sup>79</sup> Co za tym idzie w pełni uzasadnionym jest stwierdzenie, że społeczeństwo informacyjne jest obecne w bardzo wielu, ważnych aspektach życia. Są to m.in.:<sup>80</sup>

- aspekt edukacyjny – społeczeństwo jest oparte na informacji i wiedzy, a informacja i edukacja w obszarze jej zastosowania i przetwarzania jest źródłem pozycji społecznej oraz narzędziem dojścia do wiedzy i umiejętności, a w skrajnych przypadkach – do władzy;
- aspekt demokratyczny – wolny dostęp do informacji jest prawem przynależnym wszystkim obywatelom zarówno po stronie nadawcy, jak i odbiorcy;
- aspekt techniczny – rozwój w oparciu i przy wykorzystaniu internetu i nieustannie rozwijającej się technologii;
- aspekt ekonomiczny – zarządzanie, kontrolowanie i przetwarzanie informacji, jako źródło zarobku i rozwoju gospodarczego.

Wiedza zawsze była cenna. W społeczeństwie informacyjnym przestaje (przestała?) być wartością autoteliczną, a stała się wartością użytkową. Dostęp do informacji stał się narzędziem rynkowej rywalizacji, terroryzmu, wojny, polityki ale również codziennej egzystencji. Trudno w tym miejscu oceniać, czy to aberracja, czy naturalna kolej rzeczy, ale można za to stwierdzić, że media (i ludzie z nimi współpracujący) stoją w obliczu dokonania trudnego wyboru. Ponieważ mają dostęp do informacji – muszą każdorazowo decydować, co z posiadaną wiedzą (informacją) zrobić.

## 1.9. Mediatyzacja sfery publicznej

Mediatyzacja jest zjawiskiem, w którym media przenikają niemal cały nasz świat i otaczającą nas rzeczywistość, a zatem są obecne we wszystkich sferach życia człowieka. Media obecne są zatem zarówno w sferze prywatnej (od pracy, poprzez czas wolny, komunikację z innymi ludźmi), jak i w sferze publicznej – polityce, ekonomii, kulturze. Kluczową rolę w procesie przejmowania kontroli nad całokształtem naszego istnienia zaczynają odgrywać nowe media – media cyfrowe, multifunkcyjne, wszechobecne

---

<sup>79</sup> K. Krzysztofek, M. Szczepański: *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*. Katowice: 2002, s. 170.

<sup>80</sup> T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Spoleczeństwo informacyjne...*, op. cit., s. 78-93.

i wszechotaczające, nasycające otaczającą rzeczywistość, która bez nich wydaje się coraz bardziej nudna, pusta, obca, a niekiedy nawet frustrująca. „Codzienne obserwacje pozwalają stwierdzić, że wielu odbiorców mediów buduje swoje wyobrażenia o świecie, opierając się na tym, czego dowiaduje się ze środków masowego przekazu i to wpływa na ich sposób rozumienia siebie, świata i swojego miejsca w świecie.”<sup>81</sup>

Oczywiście „codzienne obserwacje” nie mają wymiaru naukowego, ale z drugiej strony dynamika zmian w rzeczywistości medialnej jest tak duża, że literatura przedmiotu często nie nadąża za nimi. Z trzeciej strony działania mediów skierowane do i na społeczeństwo powinny być weryfikowane właśnie przez nie, bo aspekt praktyczny przepuszczony przez teoretyczne sita, choć bardziej naukowy będzie nieco odrealniony. Co za tym idzie „mediatyzacja” jest zagadnieniem naukowym (teoretycznym) ale również, a może przede wszystkim – praktycznym.

Mediatyzacja jest nierozzerwalnie złączona z socjalizacją i wychowaniem człowieka. Jego (człowieka) socjalizacja jest tu kluczowa dwutorowo – jako odbiorcy mediów, ale również jako ich twórca, a szerzej – jako twórca informacji w przestrzeni publicznej. „Do niedawna główną agendą socjalizacji była rodzina, to właśnie tutaj jednostka kształtowała swój system wartości, nabywała umiejętności społeczne, które pozwalały jej zintegrować się ze społeczeństwem, uczyła się odgrywania rozmaitych ról społecznych. Dzięki rodzinie młody człowiek bardzo wcześnie dowiadywał się, jaki ma być, jak powinien postępować i czego mu robić nie wolno. Każda jednostka już od wczesnego dzieciństwa formowana była w taki sposób, by dobrze funkcjonować w środowisku społecznym, w którym żyła. Efektem zabiegów socjalizacyjnych był człowiek jasno zdefiniowany i jednoznaczny. Cechy jego tożsamości były funkcjonalne w świecie, w którym żył, przez co stosunkowo łatwo odnajdywał się w społeczeństwie.”<sup>82</sup>

W sytuacji, kiedy media (szerzej – obieg informacji) przejęły socjalizację dzieci i młodzieży misja mediów zyskuje na znaczeniu. Jeśli owa misja nie jest należycie realizowana, stajemy w obliczu poważnego problemu dotyczącego nie tylko samego wychowania, ale również tożsamości społecznej, a co za tym idzie – przyszłości społeczeństwa i kraju, w którym to społeczeństwo funkcjonuje. Tak pojmowana mediatyzacja jest realnym problemem dla wszystkich jej uczestników.

---

<sup>81</sup> J. Dobrołowicz, *Mediatyzacja współczesności a procesy socjalizacji i wychowania*, „Pedagogia Christiana”, nr 2/34 (2014), s. 137.

<sup>82</sup> Ibidem, s. 139.

Powyżej opisany model socjalizacji obowiązywał do końca II Wojny Światowej, kiedy to zakończył się okres tzw. kultury konfiguracywnej.<sup>83</sup> W największym uproszczeniu doszło w tym czasie do sytuacji, w której doświadczenia dorosłych były znacznie odmienne od doświadczeń młodych ludzi. Koniecznością stała się wtedy nowego rodzaju wymiana myśli pomiędzy pokoleniami.

„Międzypokoleniowa transmisja wartości nabiera charakteru dwukierunkowego. Starsi członkowie społeczeństwa w obliczu rozprzestrzeniających się zmian nie mają już monopolu na prawdę i wiedzę o zmieniającym się świecie. Ich doświadczenia nadal są podstawą socjalizacji młodszego pokolenia, ale ci sami młodzi u progu dorosłości stają się na równi z rodzicami i dziadkami kompetentni społecznie, wyposażeni w doświadczenia i rodzaje wiedzy, których starszym ludziom brak. Konieczna jest zatem wymiana poglądów, perspektyw i sposobów widzenia rzeczywistości, świat bowiem przestaje być oczywisty i przewidywalny.”<sup>84</sup> Dzisiaj, w obliczu niezwykle szybkiego rozwoju nowych mediów ten mechanizm jest bardzo widoczny. Chodzi tu zarówno o narzędzia obiegu informacji, ich formę oraz sposób rozumienia treści wynikający z różnorodnych kontekstów. Ludzi, których dzieli często mniej, niż jedno pokolenie różnie interpretują pozornie bezdyskusyjne fakty. W tym miejscu szczególnego znaczenia nabiera ponownie komunikacja treści ze strony publicznych i niepublicznych szkół wyższych, której zadaniem i celem jest kształtowanie postaw młodych ludzi, tworzenie platform wymiany myśli i w końcu – objaśnianie świata.

Obecnie funkcjonujemy w czasach kultury prefiguratywnej, czyli takiej, „w której doświadczenia młodego pokolenia nie mają odpowiednika w doświadczeniu rodziców i dziadków. Przodkowie nie dostarczają młodzieży żadnych praktycznych wzorów zachowania, ponieważ cywilizacja, w której żyją, jest dla nich zupełnie nowa. Przekaz międzypokoleniowy, powszechny w tradycji i bardzo potrzebny, w tej kulturze przestaje odgrywać ważną rolę. Podstawowe zagrożenia socjalizacji młodego pokolenia we współczesnej kulturze prefiguratywnej dotyczą niepewności zachowania i rozchwiania systemu wartości. Zagrożenia te potęguje fakt, że dziś nikt nie wie, co przyniesie przyszłość, na co się przygotować, czego nauczyć.”<sup>85</sup> Obecny świat poddaje w wątpliwość bazowe pojęcia konstytuujące człowieczeństwo. Trudno o stabilne oparcie w wartościach uniwersalnych, bo korzystając z niejasno pojmowanej wolności skazujemy się na relatywizm. Dochodzi do tego specyficzna niedojrzałość w pojmowaniu samodzielności. Współczesny

---

<sup>83</sup> Ibidem.

<sup>84</sup> M. Karkowska, T. Skalski, *Kultura, socjalizacja, tożsamość*, Kraków 2010, s. 16.

<sup>85</sup> J. Dobrołowicz, op. cit., s. 140.

człowiek jest przekonany o własnej wyjątkowości i nieograniczonych możliwościach, ale nie ma wystarczających podstaw na poparcie tego, skąd inąd zasadnego stanowiska. Media funkcjonujące w takiej rzeczywistości nie mają w zasadzie szans na budowanie realnego obrazu rzeczywistości, a ponieważ są dla młodych ludzi źródłem informacji o świecie (ale również sami tworzą te media, jako już dorośli i pełnoprawni uczestnicy życia społecznego) koło się zamyka... Znajdujemy się tym sposobem w niejasnej rzeczywistości objaśnianej przez nie do końca ją rozumiejących ludzi.

W pojęciu mediatyzacji skupiają się niemal wszystkie funkcje mediów włącznie z misją. W czasach kiedy media stają się jednym z głównych wychowawców młodych ludzi ich poziom, profesjonalizm i „czystość” nie powinny budzić żadnych zastrzeżeń. Niestety ogromny wpływ na kształt mediów ma kontekst polityczny, który również zmienia się nieustannie. Zdaje się, że w takich okolicznościach wypracowanie spójnego i korzystnego dla wszystkich zainteresowanych modelu funkcjonowania mediów nie jest możliwe. Pochodną tego stanu jest również funkcjonowanie rzeczników prasowych (czy szerzej – służb prasowych) publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Udział w procesie mediatyzacji jest/powinien być dla szkół wyższych (ale i dla całego społeczeństwa) kluczowym, szczególnie, że „tradycyjnie uznawano, że odbiorcy mediów podlegają silnemu wpływowi nadawców, którzy kontrolują dyskurs medialny i świadomie lub nieświadomie narzucają odbiorcom własne przekonania, poglądy, opinie. A. Grzymała-Kazłowska, powołując się na poglądy J. Baudrillarda, zauważa, że możliwy jest zupełnie inny rodzaj wpływu. To nie masy są manipulowane przez producentów medialnych przekazów, tylko właśnie producenci ulegają ogromnemu wpływowi odbiorców. Muszą dostosować się do oczekiwań publiczności i zaspokajać jej potrzeby. Czy w takim razie można w ogóle mówić o kształtowaniu rzeczywistości przez media, czy raczej o odbiciu w mediach wszystkich problemów trapiących społeczeństwo? Ciągłe poszukiwana jest odpowiedź na pytanie o to: czy media wytwarzają rzeczywistość, czy tylko ją reprezentują?”<sup>86</sup>

Nie zmienia to faktu, że należy podejmować próby zrozumienia rzeczywistości, w której żyjemy, bo, jako gatunek, nie możemy pozwolić sobie na pozorny komfort niewiedzy i/lub niezrozumienia. Mamy na to nieco czasu, ponieważ mediatyzacja jest procesem raczej ewolucyjnym. Raczej, bo zmiany rzeczywistości informacyjnej są często rewolucyjne, a więc dużo szybsze niż kiedykolwiek wcześniej. Nie dość więc, że nie do końca wiadomo, czy to media kształtują odbiorców, czy może jednak odbiorcy media, to dynamika zmian narzędzi

---

<sup>86</sup> A. Grzymała-Kazłowska, *Konstruowanie „innego”*. Wizerunki imigrantów w Polsce, Warszawa 2007, s. 22.

komunikowania i rozumienia tych treści są różne. Oczywiście łatwo znaleźć trzecią drogę i stwierdzić, że media wpływają na odbiorców w takim stopniu, jak odbiorcy na media, ale jest to tylko wytrych intelektualny nie przybliżający do sensownej odpowiedzi (o ile interesuje nas coś więcej, niż zwykła konstatacja faktu).

Istotę zjawiska mediatyzacji można wyrazić w punktach opisujących charakterystyczne dla tego procesu zjawiska:<sup>87</sup>

- ludzie mają szeroki dostęp do medialnych przekazów i są zainteresowani ich odbiorem;
- komunikacja społeczna, w tym komunikowanie masowe, jest istotnym źródłem wiedzy i generatorem wzorów definiowania przez ludzi sensowności życia społecznego;
- ewolucja treści i wzorów komunikowania się może być przyczyną zmiany wzorów zachowań i działań społecznych;
- ewolucja mediów podlega tzw. prawu Riepla, w wyniku czego ogólnospołeczny zasób możliwości ich oddziaływania stale rośnie;
- media masowe przestały być neutralnym pośrednikiem (mediatorem) między „dysponentem wiedzy” a „odbiorcą przekazu”; dawniejszy prosty kontakt „nadawca-odbiorca” został zastąpiony przez sieć powiązań wielu instytucji społecznych i wielu grup odbiorców;
- ewolucja współczesnych mediów podlega prawidłom dotyczącym innych cywilizacyjnych (mega-)procesów: globalizacji, indywidualizacji, komercjalizacji;
- media masowe odgrywają autonomiczną rolę w systemie społecznym i politycznym – to one dostarczają narzędzi działania (komunikacji) innym instytucjom, jak również proponują własną wizję społecznej racjonalności.

Swoista wieloobszarowość mediatyzacji prowadzi do wytworzenia specyficznego środowiska naturalnego życia człowieka. Choć jest on (człowiek) przekonany, że jego opinie, wiedza, system wartości i sądy istotnie są jego, to często okazuje się, że są projekcją/odbiciem czynników zewnętrznych (tu: mediów). Media z kolei, przez wzgląd na wielość pełnionych funkcji łatwo przejmują funkcje kreatora rzeczywistości, a pośrednio budowniczego subiektywnego obrazu świata odbiorcy, który we wspólnocie odbiorców (bo wszyscy mają zbliżone wyobrażenie subiektywne) staje się obrazem obiektywnym.

Mediatyzacja warunkuje jeszcze jeden aspekt życia – informacja staje się towarem, co w tym kontekście czyni rzeczownika prasowego sprzedawcą i agencją marketingową zajmującą się taką prezentacją informacji, która przyczyni się do wzrostu zainteresowania oferowanym

---

<sup>87</sup> J. Dobrołowicz, op. cit., s. 143-144.

towarem. Towarem tym jest zarówno oferta edukacyjna uczelni, jak również informacje, które generuje ona jako ośrodek naukowy, kulturotwórczy, czy kształtujący opinie.

Pomijając kwestie związane z perswazją, manipulacją, czy komunikacją czysto użytkową należy zwrócić uwagę na prozaiczny fakt, że domeną działania rzecznika jest wielowątkowa komunikacja w dynamicznie zmieniających się warunkach. Jedyne, co pozostaje niezmiennym to sam cel/cele tej komunikacji. Z powyższego wyłania się zatem obraz tytułowych uwarunkowań, które należy rozumieć, jako adaptacyjność w trybie *real time*, z równoczesnym uwzględnieniem adaptacji nie tylko treściowej, ale również narzędziowej (jak również wszystkich pochodnych kombinacji). Kiedy mówimy o rzecznictwie aktywnym, mamy szczątkową swobodę i czas potrzebny na wybór środków przekazu, jak również konstrukcję adekwatnej treści. Sytuacja wygląda jednak gorzej, kiedy mowa o działaniach reaktywnych lub zarządzaniu kryzysowym. Wtedy czynnik czasu działa na niekorzyść. Tu problemy wcale się nie kończą, ponieważ komunikat generowany przez rzecznika musi jeszcze odpowiadać oczekiwaniom wewnątrz instytucji, które to oczekiwania często są różne – w skrajnych przypadkach diametralnie, bo np. uczelni zależy na promocji osiągnięć naukowych z obszaru np. fizyki. W ramach uczelni funkcjonują dwa ośrodki badawcze z tego obszaru, które są ze sobą skonfliktowane i niekiedy nawet działają na swoją niekorzyść. Brzmi to jak ponury żart, ale taka bywa praktyka. Rzecznik albo musi wybrać jedną z opcji narażając się na przyszlą niechęć drugiej strony, stworzyć własny materiał będący wynikiem zrozumienia poruszanych przez obie frakcje zagadnień – wtedy skazuje się na zarzut nie merytoryczności i obniża jakość przekazywanej informacji. Trzecią opcją jest mediacja pomiędzy stronami, która zabiera jednak dużo czasu i potencjalny news traci na wartości. Niezależnie od wybranej opcji dochodzi tu jeszcze jeden problem, ponieważ język odkryć naukowych jest często niezrozumiały dla grupy docelowej komunikatu. Nie wolno go uprościć, bo nie zgadzają się na to autorzy badań, nie można go podać w formie oryginalnej, bo nie będzie zrozumiały dla odbiorców. Nie można również zaniechać publikacji...

Wykazane powyżej trudności zostaną omówione szerzej w wywiadach pogłębionych. Zamieszczenie tej wzmianki w tym miejscu ma na celu wskazanie specyfiki informacji, na których pracują rzecznicy publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Do tego dochodzi również konieczność śledzenia aktualnych trendów w komunikacji, w obliczu potencjalnej rewolucji komunikacyjnej. Jeśli przyjmiemy, że komunikacja to proces dzielenia znaczeń poprzez wymianę informacji, to przebieg tego procesu określają: technologia, cechy nadawcy i odbiorcy przekazu, ich kulturowe kody odniesienia i protokoły komunikacyjne oraz zakres

procesu komunikacji. Znaczenie można jedynie rozumieć w kontekście relacji społecznych, w których dochodzi do przetworzenia informacji i komunikacji.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Por. M. Castels, *Władza komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 65.

## **ROZDZIAŁ II**

### **RZECZNIK PRASOWY – SPECYFIKA PROFESJI**

Zgodnie z popularną definicją rzecznik prasowy to osoba odpowiedzialna za kontakty danej instytucji lub organizacji z mediami<sup>89</sup>. Posiadanie kompetentnego rzecznika prasowego jest ważnym elementem public relations. Rzecznik prasowy to profesja z pogranicza public relations oraz dziennikarstwa. Z jednej strony osoba, która wykonuje ten zawód, musi stosować metody inne niż dziennikarskie, bowiem warsztatowo obie profesje różnią się od siebie, a z drugiej dobrze, jeśli wie, jak działają dziennikarze i jakich informacji potrzebują.

Rzecznik prasowy odpowiada za całość oficjalnie dystrybuowanej informacji na temat firmy lub urzędu, która przedostaje się do mediów. Jego obowiązki to nie tylko sporadyczna informacja, ale także stała strategia, stosowana wobec mediów. Jest więc z jednej strony osobą bardzo dobrze poinformowaną o tym, co w firmie się dzieje (zwykle wykonuje także inne zadania, związane z komunikacją wewnętrzną w firmie), a z drugiej musi przekazywać tę informację na zewnątrz.

Już z tego krótkiego wstępu widać wyraźnie, że obszar zadaniowy rzecznika prasowego nie jest w pełni jednoznacznie określony. Specyfika pracy rzecznika prasowego w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych zostanie ukazana w dalszej części pracy i, w dużej mierze będzie pochodną rozmów z czynnymi rzecznikami prasowymi. Na tym etapie konieczne jest określenie pewnych warunków bazowych, obszaru zadaniowego i cech charakterologicznych pełniących tę funkcję.

#### **2.1. Uwarunkowania rzecznictwa prasowego**

Wielu ludzi posiada prawdopodobnie dość precyzyjne wyobrażenie na temat pracy rzeczników prasowych. Zasadnym zdaje się jednak poddanie tego wyobrażenia w wątpliwość. Rzecznik prasowy bowiem to nie tylko osoba odpowiedzialna za udzielenie mediom informacji, a dokładniej – odpowiadanie na pytania mediów. Współcześnie rzecznik prasowy bywa także traktowany jako element większej maszyny marketingowej, który często sam kreuje nie tylko komunikację zewnętrzną, ale również wewnętrzną. Dodatkowo jest

---

<sup>89</sup> [pl.wikipedia.org/wiki/Rzecznik\\_prasowy](http://pl.wikipedia.org/wiki/Rzecznik_prasowy), dostęp: 15/03/2019.



odpowiedzialny za kreowanie wizerunku reprezentowanej instytucji i planowanie długofalowych działań komunikacyjnych i promocyjnych.

Oczywiście zakres powierzonych zadań może znacząco różnić się pomiędzy poszczególnymi instytucjami, podobnie jak różnią się modele strukturalne obecne w różnych uczelniach. Niezależnie od tego da się wyróżnić pewien zestaw bazowy zadań i potrzebnych kompetencji wspólnych dla przedstawicieli tej profesji. Samo to stwarza problem komunikacyjny, bo często kontekst wewnątrz uczelni jest inny niż ten, w którym funkcjonują odbiorcy.

Ponadto uczelnie przeważnie komunikują do odbiorcy masowego – czy to bezpośrednio, czy za pośrednictwem mediów, choć oczywiście w obrębie tej masy definiowane są konkretne grupy docelowe poszczególnych oddziaływań komunikacyjnych. Dotychczasowa definicja komunikowania masowego zyskała obecnie nowy wymiar, bo komunikowanie masowe stało się interaktywnym. Jeśli, jak to się dzieje w przypadku niektórych uczelni – za cały proces komunikacji odpowiada jedna osoba, musi ona wchodzić w interakcję z odbiorcą masowym. M. Castels nazywa ten stan „masową komunikacją zindywidualizowaną”<sup>90</sup>

Dopełnieniem zmian warunków pracy rzeczników prasowych są przemiany do których doszło na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat:

- powszechna komercjalizacja mediów w większości krajów na świecie,
- globalizacja i koncentracja przemysłu medialnego poprzez tworzenie konglomeratów i sieci,
- segmentacja, dostosowywanie przekazu do potrzeb klienta i dywersyfikacja rynków medialnych z położeniem nacisku na kulturową identyfikację widowni,
- tworzenie multimedialnych grup biznesowych, które obejmują wszystkie formy komunikacji, w tym – oczywiście – internet,
- coraz wyraźniejsza konwergencja biznesowa przedsiębiorstw telekomunikacyjnych, komputerowych, internetowych i medialnych.”<sup>91</sup>

Wskazane powyżej uwarunkowania wciąż są istotne, jednakże ponieważ w komunikacji szkół wyższych coraz intensywniej wykorzystuje się nowe media, w tym media społecznościowe, masowość przekazu i jej konsekwencje nie odgrywają już aż tak znaczącej roli.

Z racji tego, że komunikacja medialna musi pogodzić globalne tendencje ze zindywidualizowanymi preferencjami poszczególnych grup oraz uwzględniając rewolucję

---

<sup>90</sup> M. Castels, *Władza komunikacji*, Warszawa 2013, s. 66.

<sup>91</sup> Ibidem, s. 67.

technologiczną, domena działania rzecznika staje się trudną do precyzyjnego zdefiniowania. Oczywiście jest to stosunkowo łatwe dla rzeczników instytucji o jednorodnym profilu i precyzyjnie określonej grupie docelowej, ale żaden z tych warunków zdaje się nie być spełniony przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe.

Jakie zatem cechy powinien posiadać rzecznik prasowy szkoły wyższej. Jakimi narzędziami dysponować oraz jakie umocowanie powinien mieć w reprezentowanej instytucji, żeby sprawnie działać w takiej rzeczywistości? Z jednej strony rzecznik prasowy to „zderzak. Przyjmuje na siebie odpowiedzialność, odchodzi, składa dymisję, zostaje wyrzucony z dnia na dzień. Rzecznicy są tak sami ważni – jak twierdzą niektórzy – jak dyrektorzy, szefowie. Inni dodają, że najważniejsi – w kontaktach ze społeczeństwem. Z jedną zasadniczą różnicą: ostateczne decyzje (...) zawsze podejmuje szef, a nie rzecznik.”<sup>92</sup> Takich rzeczników znamy z telewizji, filmów, czy polityki. Są głosicielami treści, ale niezbyt często sami je kreują. Z drugiej strony mamy do czynienia z rzecznikami niezdefiniowanymi formalnie, czyli takimi, którzy zajmują samodzielne stanowiska, mają dużo swobody, nieprecyzyjnie określony zakres obowiązków i działają w niesprecyzowanej sytuacji komunikacyjnej – bo nikt nie dookreślił idei przewodniej komunikacji. Czasem brak określenia wynika z niezrozumienia roli takiego dokumentu w funkcjonowaniu instytucji, czasem, jak to często bywa w przypadku uczelni – zdaje się być to tak oczywiste, że nikomu nie przyszło do głowy, żeby to doprecyzować.

Co więcej zdaje się, że brak precyzyjnego określenia roli rzecznika prasowego zgadza się z potocznym wyobrażeniem o tej profesji. Każdy przynajmniej kilka razy słyszał wypowiedź jakiegoś rzecznika. Wielu ludzi myśli, że jest to taki ktoś, kto odpowiada na pytania mediów i na tym jego/jej praca się kończy. Nic bardziej mylnego. Oczywiście, np. w uczelniach publicznych o ugruntowanej pozycji praca rzecznika prasowego może tak wyglądać. Często nic złego z tego faktu nie wynika. Poza oczywistym marnotrawieniem potencjału instytucji. Wielu ludziom, szczególnie związanym z mediami wydaje się, że to praca marzeń – niezbyt wymagająca, dobrze płatna z gwarancją obecności w mediach, czyli szansą na budowanie wizerunkowego własnego kapitału na przyszłość. Można zaryzykować twierdzenie, co objawi się pełniej w dalszej części niniejszej pracy, że jest to myślenie błędne.

W realnym świecie rzecznik prasowy to profesja z pogranicza dziennikarstwa i public relations. Właściwie pojmowany to ktoś, kto usprawnia przepływ informacji pomiędzy redakcjami a organizacją i jest zawsze dostępny. Rzecznik nie tylko nadaje

---

<sup>92</sup> A. Drzycimski, *Sztuka dyskretnego podpowiadania i pośrednictwa*, [w:] A. Drzycimski i in., *Komunikatorzy. Wpływ, wrażenie, wizerunek*, Warszawa-Bydgoszcz 2000, s. 35.

komunikaty, ale również odbiera je z otoczenia po to, by dopasować narrację do aktualnych warunków i planować strategię działania. Osoba na takim stanowisku musi znać warsztat dziennikarski i rozumieć specyfikę pracy redakcji. Musi znać metody pracy dziennikarzy, ale również oczekiwania odbiorców poszczególnych mediów, tak, aby dostarczać dziennikarzom użyteczne informacje. W teorii rzecznik odpowiada za całość informacji na temat instytucji, którą reprezentuje.<sup>93</sup> W praktyce szkół wyższych, w dobie wypaczonego pojmowania decentralizacji rzecznicy prasowi często spotykają się z oporem władz poszczególnych jednostek przed informowaniem w określony, odgórnie nadany sposób. Władze wydziałów żywią przekonanie, że lepiej wiedzą, co jest istotne z ich punktu widzenia. I jeśli to nawet prawda, to gubią w ten sposób szerszy obraz, podczas gdy rzecznik potrafi ocenić, co jest lepsze z punktu widzenia instytucji jako całości.

Na tym tle dochodzi do sporów z władzami poszczególnych jednostek, które skutkują rozbiciem całościowej narracji, a czasem, w zależności od siły przebicia danego pracownika, zwolnieniem rzecznika, lub zmarginalizowaniem jego roli. Dlatego tak ważne jest, żeby rzecznik prasowy był dobrze i mocno osadzony w strukturze instytucji. Musi mieć dostęp do wszystkich informacji, które mogą okazać się istotne. Nie może być zaskakiwany pytaniami od dziennikarzy o sprawy ważne dla uczelni, bo obniża to wartość jego samego, jak również wpływa na wizerunek reprezentowanej instytucji.

Problemy wewnątrz instytucji przekładające się na efektywność pracy rzecznika przybliżają nas do ustalenia cech, które powinien posiadać rzecznik prasowy. Poza oczywistymi – powinien być osobą medialną – swobodnie występować przed kamerą, być w stanie skupić na sobie uwagę mediów i ich odbiorców, mieć odpowiednią dykcję, panować nad mimiką i gestykulacją.<sup>94</sup> Dodatkowo, dobry rzecznik prasowy powinien być otwarty na media, co m.in. wiąże się z dostępnością nie tylko w godzinach pracy biura, ale także zrozumieniem potrzeb dziennikarzy i uwarunkowań pracy redakcyjnej. Czasem bywa to uciążliwe, ale jest *ex definitione* wpisane w ten zawód. Nie może sobie pozwolić na zbywanie dziennikarzy. Musi być otwarty na świat i nieustannie gotowy do rozmowy. Uwzględniając specyfikę publicznych i niepublicznych szkół wyższych, musi również cechować się spokojem i umiejętnościami z obszaru perswazji, negocjacji i dyplomacji.<sup>95</sup> Można powiedzieć, że rzecznik musi być w stanie zauroczyć osoby, z którymi się kontaktuje.<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> Por. K. Gajdka, *Rzecznik prasowy w otoczeniu mediów. Teoria i praktyka*, Kraków 2012, s. 18-19.

<sup>94</sup> Por. M. Gierwazik, J. Szalek, *Rzecznik prasowy a pracownik Public Relations*, Poznań 2002, s. 11 i n.

<sup>95</sup> Por. K. Gajdka, *op. cit.*, s. 19.

<sup>96</sup> H. Pietrzak, J. Hałaj, *Rzecznik prasowy. Teoria i praktyka*, Rzeszów 2003, s. 11.

Praca rzecznika prasowego jest w tym kontekście bardzo bliska zwyczajnym relacjom międzyludzkim. Innymi słowy – istotne jest pierwsze wrażenie, które, jak wynika z badań psychologicznych, kształtuje się w ciągu pierwszych kilkunastu sekund. Wtedy to powstaje pierwotna ocena emocjonalna danego człowieka, która potem werbalizuje się w postaci krótkich komunikatów ocennych prowadzących do akceptacji bądź odrzucenia. Sprowadza się to do stwierdzenia „lubię go”/”nie lubię”, „ufam mu”/”nie ufam”, etc.<sup>97</sup> Jeśli przedstawiciele mediów uznają rzecznika X za ciekawego i godnego zaufania istnieje znaczna szansa, że chętniej będą pozyskiwać od niego informacje i rzadziej wątpić w ich prawdziwość. To zaowocuje w przyszłości, kiedy np. w sytuacji podbramkowej będzie trzeba jakąś sprawę dodatkowo wyciszyć lub nagłośnić, czy zwyczajnie przekazać jakąś dodatkową treść – np. stricte promocyjną (oczywiście w granicach przewidzianych prawem).

Znajomość prawa – w zakresie związanym z obszarem działania instytucji, mediów, ochrony danych osobowych, czy reklamy również stanowi *must have* arsenału rzeczników prasowych. Z przeprowadzonych z rzecznikami rozmów jasno wynika, że dziennikarze dzwonią często aby doprecyzować szczegółowe informacje związane np. z procedurami uzyskiwania stopni naukowych, czy projektowanych rozwiązań w ustawie o szkolnictwie wyższym. Detale w wizerunku rzecznika prasowego odgrywają równie ważną rolę, co szeroko pojęty profesjonalizm i przygotowanie do zawodu. Mimo, iż dziennikarze nie powinni wydawać pochopnych sądów, to jak wszyscy ludzie, często bazują na stereotypowym postrzeganiu rzeczywistości i płynących z niego wnioskach. Co za tym idzie – porządnie ubrany rzecznik jest porządny, więc rzetelnie informuje. To oczywiście tylko uproszczenie, ale dające prawdziwy obraz relacji dziennikarz-rzecznik. Praca rzecznika prasowego to jakby spektakl, gdzie rzecznik odgrywa rolę moderatora przedstawienia. W pewnym sensie to właśnie on, przy akceptacji przełożonego, decyduje, kto/co będzie na pierwszym planie i czy i kiedy do gry włączą się kolejni aktorzy.<sup>98</sup> Na marginesie należy dodać, że praca rzecznika nie kończy się w chwili wyjścia z pracy. Praktycy zalecają utrzymywanie poza stricte służbowych relacji z przedstawicielami mediów. Drugim aspektem wartym wspomnienia jest również to, że nie da się postawić jasnej granicy pomiędzy Janem Kowalskim, a rzecznikiem Janem Kowalskim. Jeśli ktoś zechce nadinterpretować prywatne zdanie rzecznika i przypisać je instytucji łatwo to zrobi. Dlatego też rzeczników prasowych musi cechować zaawansowana czujność. Nie dotyczy ona tylko relacji osobistych z innymi ludźmi, ale również np. aktywności w mediach społecznościowych. Działanie rzecznika poza pracą jest

---

<sup>97</sup> Por. Ibidem, s. 12.

<sup>98</sup> Por. Ibidem, s. 14-15.

nierozzerwalnie związane z etyką i etyką zawodową. Wątpliwe etycznie zachowania rzecznika w sferze prywatnej będą rzucały cień na jego/jej profesjonalizm, a w konsekwencji na reprezentowaną instytucję.

Powyższe informacje dają pewien obraz cech, które powinien posiadać rzecznik prasowy, ale oczywiście nie wyczerpują opisu osoby piastującej tę funkcję. Idąc dalej stwierdzić należy, że rzecznik prasowy powinien być dynamiczny i kreatywny (szczególnie, jeśli przydzielony mu obszar zadaniowy zakłada dużą swobodę w kreowaniu informacji). Powinien posiadać chęć i umiejętności umożliwiające tworzenie nowej jakości. Musi posiadać zdolność do szybkiego wypowiedzania się, pisania, komentowania, przygotowywania przemówień, czy listów okazjonalnych i sprostowań. Musi swobodnie poruszać się w obszarze Public Relations i reklamy, znać aktualne konteksty ekonomiczne i prawne. Warto również wspomnieć o pokorze. Rzecznik prasowy powinien mieć świadomość, że nie wie wszystkiego, że nie zawsze ma rację, a niektóre rzeczy mogą go przerastać.<sup>99</sup>

Jak pisze Anna Adamus-Matuszyńska, idealny rzecznik prasowy skupia w sobie cechy, których oczekują od niego zarówno pracodawca, jak i media. Są to:<sup>100</sup>

- Pozycja w strukturze organizacji, wpływająca zarówno na prestiż osoby zajmującej to stanowisko, jak i swobodę jego działania podczas realizacji wyznaczonych zadań.
- Wiedza merytoryczna i doświadczenie w działaniach charakterystycznych dla pracy rzecznika, takich, jak wiedza w zakresie dziennikarstwa, umiejętności negocjacyjne i mediacyjne, wiedza z zakresu psychologii społecznej, socjologii, kultury, ekonomii, prawa (w tym prawa prasowego) i innych nauk, w zależności od reprezentowanej branży<sup>101</sup>
- Autoprezentacja – czyli umiejętność zarządzania wrażeniami, a więc procesem kontrolowania sposobu, w jaki odbierają rzecznika osoby traktujące go jako głównego przedstawiciela organizacji.
- Poziom etyki zawodowej – czyli zgodność działania z postulatami (zakazami i nakazami), określającymi sposób wykonywania zawodu i cele, którym on służy.”

---

<sup>99</sup> Por. K. Gajdka, *op. cit.*, s. 20.

<sup>100</sup> A. Adamus Matuszyńska, *Rzecznik i wizerunek organizacji*. [w:] *Rzecznictwo prasowe. Teoria-praktyka-konteksty*, pod. red. K. Gajdka, Z. Widera, Katowice 2010, ss. 17-18., cyt. za: K. Gajdka, *op. cit.*, s. 21.

<sup>101</sup> W przypadku rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych reprezentowana branża wymaga znajomości niemal wszystkich nauk. Oczywiście nie mówimy tu o wiedzy na poziomie akademickim, ale takiej, która umożliwia wyjaśnienie zagadnień naukowych na potrzeby odbiorców mediów, do których komunikowana jest określona treść. Dodatkowo przydatna jest wiedza z obszaru metodyki poszczególnych nauk, jak też znajomość aktualnych wyników badań w danych dyscyplinach.

Na podstawie przeprowadzonych reprezentatywnych badań środowiska dziennikarskiego S. Gawroński proponuje 14-elementowy profil rzecznika prasowego, stanowiący swoisty modelowy obraz oczekiwań dziennikarzy. Do kluczowych uwarunkowań zalicza:<sup>102</sup>

- W ramach procesu komunikacyjnego w obrębie media relations, zaangażowanie rzeczników prasowych w pielęgnację kontaktów i budowanie wzajemnych relacji musi być większe niż zaangażowanie dziennikarzy. Wynika to z faktu słabszego przekonania środowiska dziennikarskiego o konieczności wzajemnej współpracy, jak również ze świadomej konieczności zabiegania o dobre wzajemne relacje, wyrażanej przez specjalistów w zakresie PR.
- Inicjatywa nawiązywania kontaktów musi leżeć po stronie rzecznika, który powinien dbać o ich regularność, jednak zabiegać również o to, by przekazywane informacje były interesujące dla dziennikarzy, a potrzeba kontaktu wynikała właśnie z ich istotności.
- Rzecznik prasowy powinien kontaktować się z dziennikarzami zwłaszcza wtedy, gdy ma do przekazania komunikaty dotyczące kryzysów w reprezentowanej przez siebie firmie, nowych produktów i usług, organizowanych przedsięwzięciach, mogących zainteresować dziennikarzy oraz zmian personalnych w przedsiębiorstwie. Powyższe tematy są najbardziej interesujące z punktu widzenia przedstawicieli mediów masowych.
- Rzecznik prasowy winien utrzymywać kontakt z dziennikarzami głównie za pośrednictwem instrumentów, które są najbardziej wygodne i pożądane z ich punktu widzenia, a więc poczty elektronicznej, telefonu komórkowego i stacjonarnego.
- Istotnym elementem oczekiwań środowiska dziennikarskiego wobec rzeczników prasowych jest wykorzystywanie przez nich nowoczesnych form kontaktu, wygodniejszych od instrumentów tradycyjnych, pozwalających na oszczędność czasu dziennikarzy.
- Podstawowymi materiałami przygotowywanymi przez rzeczników prasowych dla dziennikarzy powinny być informacje prasowe i gotowe opracowania tematyczne.
- Rzecznik prasowy powinien pamiętać, iż dziennikarze oczekują od przygotowywanych przez niego materiałów zwłaszcza tego, by były one wolne od przekazów reklamowych. Oprócz tego muszą być kompletne, poprawne merytorycznie i zawierać atrakcyjne informacje.

---

<sup>102</sup> S. Gawroński, *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Rzeszów 2006, s. 277-279.

- Rzecznik powinien charakteryzować się w zasadniczym stopniu następującymi cechami: dostępnością i dyspozycyjnością, wiarygodnością, fachowością, rzetelnością i szybkością reagowania.
- Rzecznik prasowy nie musi charakteryzować się konkretnym wykształceniem kierunkowym, choć wskazane jest, by był osobą po studiach, najlepiej humanistycznych.
- Konferencje prasowe muszą być organizowane ze względu na ciekawy temat, interesujący zapraszanych dziennikarzy. Powinny charakteryzować się sprawnym przebiegiem i dobrze przygotowanymi materiałami. Błahy temat konferencji, niewart jej zwoływania, zbyt długi czas trwania oraz jej nudny przebieg to główne cechy wskazywane przez dziennikarzy jako elementy źle przygotowanej konferencji prasowej.
- Materiały informacyjne, przygotowywane przez specjalistów PR dla dziennikarzy, nie mogą mieć reklamowego charakteru, nie powinny charakteryzować się przesadną obszernością, powinny być interesujące i napisane przejrzystym językiem.
- Rzecznik prasowy powinien stale podnosić swoje kwalifikacje w zakresie wystąpień medialnych i współpracy ze środkami masowego komunikowania. Świadczy o tym opinia środowiska dziennikarskiego na temat słabego przygotowanie specjalistów PR w tym zakresie.
- Wady, które powinien eliminować rzecznik prasowy w relacjach z dziennikarzami, to przede wszystkim przesadna skłonność do reklamy i prowadzenia oddziaływań związanych z kryptoreklamą. Oprócz tego winien dbać o czas dziennikarzy, z którymi współpracuje, i musi starać się zrozumieć ich potrzeby. Nie może być nachalny w kontaktach z przedstawicielami mediów i wymuszać na nich przygotowanie publikacji.
- Ponieważ oddziaływania korupcyjne w obrębie oddziaływań media relations często rodzą się po stronie środowiska PR, jego przedstawiciele powinni stosować się do kodeksów etycznych, wypracowanych przez organizacje i stowarzyszenia PR, jak również nie prowokować sytuacji zmierzających do wymuszania publikacji, dążenia do ich zaniechania lub zmiany treści oraz ograniczać przekazywanie dziennikarzom prezentów, upominków i gratyfikacji, gdyż granica pomiędzy serdecznością, promocją i korupcją jest dość subtelna i mało wyrazista.

Takie nakreślenie obrazu rzecznika prasowego powinno zweryfikować chęć części pretendujących do tej funkcji. Oczywiście mowa tu o przypadkach, kiedy ktoś chce dobrze i rzetelnie wykonywać swoją pracę, ponieważ, jak wspominałem powyżej, istnieją instytucje,

w których można pracować na stanowisku rzecznika prasowego przy minimalnym nakładzie sił.

Ważnym dla zrozumienia specyfiki pracy rzecznika prasowego jest to, że nie może ograniczać się on do odpowiadania na pytania. Sam musi inicjować kontakty z mediami, mieć dla dziennikarzy ciekawostki i przydatne z punktu widzenia ich odbiorców informacje. Warto również pamiętać, że nie sama informacja służy do utrzymywania relacji z mediami. Dobry rzecznik prasowy powinien pamiętać o patronatach medialnych wydarzeń organizowanych przez instytucję czy narzędziach promocji takich jak np. artykuł sponsorowany lub płatne ogłoszenie.<sup>103</sup>

Istotnym aspektem pracy rzecznika prasowego jest również jego ulokowanie w hierarchii instytucji. Na ten pozorny truizm należy spojrzeć dwutorowo. Po pierwsze, jak wspomniałem powyżej – mówiąc kolokwialnie – musi być wystarczająco ważny, żeby łatwo i skutecznie pozyskiwać informacje z wewnątrz. Nie może jednak wysuwać się na pierwszy plan, bo jego działania mogą zostać odebrane jako np. zamach na czyjeś stanowisko. Z drugiej strony, występując w mediach musi pamiętać, że jest reprezentantem instytucji i występuje w jej imieniu, a nie swoim własnym – innymi słowy – nadmierne „parcie na szkło” nie jest pożądaną cechą rzecznika prasowego.<sup>104</sup>

Chociaż formalnie rzecz biorąc rzecznicy prasowi mają i powinni (dbając o interes reprezentowanej instytucji) ułatwiać życie dziennikarzom, niekiedy mają ograniczone możliwości w tym zakresie. Dzieje się tak w instytucjach (również w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych), gdzie mamy do czynienia z pełną centralizacją procesu decyzyjnego. W takich przypadkach jakakolwiek, najbardziej błaha nawet informacja musi być konsultowana z przełożonym. Taki model powoduje, że pozyskanie najprostszej informacji, czy najbardziej nawet banalnego komentarza trwa godziny, a czasem dni, co, w konsekwencji prowadzi do znacznego pogorszenia relacji z dziennikarzami. Na koniec żmudnego procesu pozyskiwania informacji pojawia się jeszcze prośba o przesłanie materiału do autoryzacji, co wydłuża proces i stawia przysłowiową kropkę nad i psucia stosunków z mediami. Oczywiście można pomyśleć o sytuacji, kiedy rzecznik reprezentuje instytucję na tyle ważną, że media nie mogą pozwolić sobie na jej pomijanie, ale to przypadki stosunkowo rzadkie i sporadycznie mające zastosowanie w kontekście publicznych i niepublicznych szkół wyższych.

---

<sup>103</sup> Por. K. Gajdka, *op. cit.*, s. 22., i H. Pietrzak, J. Hałaj, *op. cit.*, s. 131-132.

<sup>104</sup> Por. L.J. Buller, *Rzecznictwo prasowe kontra dziennikarze* [w:] *Spoleczeństwo wirtualne. Spoleczeństwo informacyjne*, red. R. Szwed, Lublin 2003, s. 97.



Co do samego zakresu obowiązków rzecznika prasowego istotne jest nastawienie pracodawcy i jego wyobrażenie, względnie zapotrzebowanie na konkretny model. Równie ważne w tym kontekście jest urealnione mniemanie szefa o ważności instytucji i przekazywanych przez nią treści. Zdarza się, że szef jest przekonany o tym, że wszystkie komunikaty płynące z podlegającej mu instytucji są istotowo ważne. Jeśli media nie chcą ich publikować wina oczywiście leży po stronie niekompetentnego rzecznika.

Niekiedy zasadnym pozostaje pytanie, czy przełożony chce mieć pracownika, które będzie jedynie responsywny, czyli innymi słowy będzie „żywą stroną internetową” względnie „automatyczną sekretarką” powtarzającą odgórnie ustalone wiadomości, czy może jednak zależy mu na osobie, która będzie wartością dodaną?<sup>105</sup> W pierwszym przypadku nie wymaga to od rzecznika nadzwyczajnych kwalifikacji. Jego zadanie sprowadza się do bycia sprawnie posługująca się językiem mówionym i pisanym maszynką do powielania treści. W drugim zaś przypadku chodzi o jednostkę kreatywną, utrzymującą żywe relacje z dziennikarzami potrafiącą nie tylko odpowiadać, ale również kreować informacje. Do tego jednak potrzebny jest ogólny plan działania będący pochodną misji instytucji. Taki plan musi zawierać opis filarów komunikacyjnych – okrętów flagowych i głównych osi komunikacji oraz przyznania rzecznikowi znacznej swobody działania w obrębie szerokiego planu. Część przełożonych, co pokazuje praktyka, ma z tym znaczny problem. Nie wierzą w kompetencje zatrudnionych przez siebie ludzi i nie pozwalają im na swobodne działanie, co przekłada się na obniżenie jakości przekazu, frustrację pracownika i niezadowolenie zwierzchnika. Sytuacja taka ma miejsce nader często i nigdy nie kończy się pozytywnie dla żadnej z zainteresowanych stron. Zdaniem części badaczy przedmiotu niedopuszczalną jest sytuacja, w której rola rzecznika ogranicza się do funkcji buforowej, gdzie rzecznik uaktywnia się dopiero w chwili wystąpienia kryzysu (kiedy na skuteczną reakcję jest już najczęściej za późno).<sup>106</sup>

Jak zatem widać spectrum działania rzeczników prasowych może być bardzo szerokie, a ich zadania zawierać się w przedziale od rutynowych i sztabowych odpowiedzi na pytania dziennikarzy, aż po *lobbying* i *agenda building*, czyli umiejscawianie ważnych dla instytucji tematów w dyskusji publicznej.<sup>107</sup> Pewną modyfikacją tego działania jest korzystanie przez rzecznika prasowego z wypowiedzi eksperckich. To działanie jest szczególnie łatwe z perspektywy publicznych i niepublicznych szkół wyższych, ponieważ instytucje te, co wynika z ich specyfiki, posiadają ekspertów z większości dziedzin. W tym kontekście

---

<sup>105</sup> Por. K. Gajdka, *op. cit.*, s. 23.

<sup>106</sup> Por. B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, konteksty*, Warszawa 2002, s. 309.

<sup>107</sup> Por. K. Gajdka, *op. cit.*, s. 24.

ponownie pojawia się pytanie o zakres samodzielności rzecznika i jego relacje wewnątrz instytucji. Jeśli rzecznik ma znaczną swobodę w doborze ekspertów, może spróbować wykreować ich na liderów opinii, którzy, jako komentatorzy różnych aspektów rzeczywistości w mediach będą wpływać na odbiorców, a w konsekwencji tworzyć zapotrzebowanie na konkretną usługę – czyli np. absolwentów konkretnych kierunków studiów, które zupełnym przypadkiem są w ofercie ich rodzimej jednostki.

Ważnym obszarem zadaniowym rzeczników prasowych jest również monitorowanie mediów. Dawniej było to zadanie żmudne i pochłaniające dużą ilość czasu. Obecnie wśród narzędzi wykorzystywanych przez rzeczników znajdują się wyspecjalizowane platformy internetowe i agencje monitorujące przekazy medialne, które po wykupieniu odpowiedniego abonamentu dostarczają codzienne raporty zawierające informacje o obecności zadanych słów kluczowych w mediach. Zakładając pewną niedokładność wyników, uzupełniając otrzymany raport tradycyjną „prasówką” rzecznik może łatwo dowiedzieć się: kto, kiedy i jak opisał instytucję, w której rzecznik pracuje. Na tej podstawie może projektować dalsze działania, wskazać przełożonemu zaistnienie nowych, potencjalnie ważnych trendów, w które instytucja powinna się wpisać, czy zwrócić uwagę na jakieś zagrożenie, które wymaga reakcji.<sup>108</sup>

W tym miejscu należy również zwrócić uwagę na aspekt etyczny pracy rzecznika prasowego. Na tym etapie koniecznym jest podkreślenie, że rzecznictwo prasowe, jako zawód okołomedialny wpisuje się w pewien szerszy kontekst, który roboczo można określić mianem kontekstu etycznego. Istnieje znaczna liczba instytucji i kodeksów określających zasady etyczne profesji medialnych i okołomedialnych. Mamy tu do czynienia m.in. z Kodeksem Etyki Polskiego Stowarzyszenia Public Relations, Kodeksem Dobrych Praktyk Związku Firm Public Relations, Kodeksem Etyki Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich, Kodeksem Obyczajowy Stowarzyszenia Dziennikarzy Rzeczypospolitej Polskiej, czy Kartą Etyczną Mediów.<sup>109</sup> Co prawda istnienie kodeksów etycznych nie warunkuje przestrzegania zasad. Nie zmienia to również faktu, że od osób piastujących funkcję rzecznika, szczególnie w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych oczekuje się prezentowania powszechnie obowiązujących zasad i norm etycznych oraz posiadania przejrzystego systemu wartości. Oczywistym zdaje się, że standardy etyczne rzecznika prasowego będą automatycznie utożsamiane ze standardami obowiązującymi w instytucji, którą reprezentuje. Stąd zalecana jest dalece posunięta ostrożność na przykład w formułowaniu „prywatnych” opinii i aktywności prywatnej w mediach społecznościowych. W jednym z wątków obecnych

---

<sup>108</sup> Por. P. Pasionek, *Rzecznik prasowy – zawód na współczesne czasy*, „Nasz Dziennik”, 15-16/09/2012.

<sup>109</sup> Por. K. Gajdka, *op. cit.* s. 27.

w wywiadach pogłębionych poruszona została kwestia zaangażowania politycznego rzecznika prasowego uczelni na prywatnym profilu w jednym z mediów społecznościowych, co spowodowało szerszą dyskusję związaną z apolitycznością szkół wyższych.

Na potrzeby zaprezentowanego powyżej wątku przyjmijmy, że mówiąc o rzecznikach prasowych odejdziemy od pojęcia „funkcja okołomediarna” i osadzimy go w obszarze public relations. To umożliwi sformułowanie przejrzystych zasad działania rzecznika w odniesieniu do szerszego kontekstu, wyznaczonego przez powszechnie akceptowane zasady branży.

Praca rzecznika prasowego winna zatem opierać się na pięciu filarach:<sup>110</sup>

- **Prawdomówność** – rzecznik musi mówić prawdę.<sup>111</sup>
- **Nieszkodliwość** – działania rzecznika nie powinny krzywdzić żadnej ze stron zaangażowanych, czy obecnych w komentowanej sprawie.
- **Wspaniałomyślność** – nadrzędnym celem działań podejmowanych przez rzeczników prasowych – szczególnie związanych z polityką, czy szkolnictwem wyższym powinna być zasada „większego dobra”.
- **Poufność** – pomijając kwestie wynikające wprost z obowiązującego prawa, rzecznik powinien bezwzględnie pamiętać o ochronie prywatności osób, których dotyczą poruszane, komentowane czy kreowane przez niego sprawy i wydarzenia.
- **Sprawiedliwość** – tu mocno związana z zasadą społecznej odpowiedzialności. Jeśli pomyślimy o rzeczniku reprezentującym którąś z największych i najbardziej rozpoznawalnych uczelni – siła oddziaływania generowanych przez niego treści jest bardzo duża i może znacząco wpływać na opinię publiczną.

Uważam, że rzecznicy prasowi i specjaliści w zakresie PR zdają sobie doskonale sprawę z niebezpośredniej przekładalności zaleceń kodeksowych na praktykę życiową. Chociaż kodeksy etyki dziennikarskiej głoszą np., że dziennikarz ma prawo i obowiązek poszukiwania i głoszenia prawdy oraz, że powinien oddzielać informacje od opinii, to śledząc codzienne doniesienia medialne musimy widzieć, że nie zawsze „udaje się” realizować te postulaty. Podobnie rzecz ma się w odniesieniu do rzeczników prasowych, którzy (różnie to wygląda w różnych instytucjach) muszą (co często wynika z zapisów w umowie o pracę) dbać o dobry wizerunek reprezentowanej instytucji.

Kolejnym utrudnieniem, z którym muszą zmagać się rzecznicy prasowi są ich relacje z konkretnymi dziennikarzami, czy szerzej – przedstawicielami mediów. Jeśli rzecznikowi

---

<sup>110</sup> Por. A. Adamus-Matuszyńska, *op. cit.*, s. 16-17.

<sup>111</sup> Jest to oczywiście odniesienie do jednej z fundamentalnych zasad public relations, która głosi, że w PR nie wolno kłamać.

zdarzy się funkcjonować w myśl zasady – cel uświęca środki – może dojść do sytuacji opisanej na podstawie przeprowadzonych badań przez S. Gawrońskiego – „Na styku współpracy dziennikarzy i rzeczników prasowych mogą się pojawić liczne pokusy zagrażające profesjonalnemu i bezstronnemu wypełnianiu obowiązków, opartemu na przywiązaniu do kanonu zachowań i postaw, bazującego na wieloletniej platformie doświadczeń. Przejawy sprzeniewierzenia się zasadom etycznym, liczne zachowania na pograniczu korupcji, czasem wręcz działania korupcyjne opisywane są w publikacjach prasowych, relacjonowane przez uczestników procesów komunikacyjnych media relations, a niekiedy widoczne także gołym okiem lub zasłyszane wśród >>znajomych z branży<<. Nie ulega wątpliwości, że zachowania tego rodzaju zaburzają klarowność relacji między dziennikarzami i PR-managerami, jak również stają się generatorem kolejnych konfliktów i narastającej niechęci do siebie obu branż. Skrajnie nieetyczne zachowania w obrębie media relations nie wydają się nagminne, trudno jednak o wiarygodne badania w tej kwestii, zaś wynikiem badań opartych na odpowiedziach deklaracyjnych nie zawsze można zaufać. Nie ulega jednak wątpliwości, iż każdorazowe przypadki takich działań powinny być ujawniane i piętnowane choćby środowiskowym ostracyzmem.”<sup>112</sup>

Badania S. Gawrońskiego mimo wskazanego przez niego samego deklaracyjnego charakteru odpowiedzi ukazują bardzo trafnie praktykę funkcjonowania i relacji specjalistów z obszaru public relations z dziennikarzami. Jeśli np. rzecznik organizuje tzw. śniadania prasowe, to jak i gdzie ustawić granicę pomiędzy profesjonalnym działaniem, a próbą pozamerytorycznego wpłynięcia na dziennikarzy?

Rzecznik prasowy powinien być dobrym i kompetentnym aktorem, posiadającym precyzyjnie określone standardy etyczne oraz konkretne predyspozycje i umiejętności techniczno-warsztatowe. To jednak zdecydowanie zbyt mało do pełnego ujęcia specyfiki tej profesji. H. Pietrzak i J. Hałaj twierdzą, że rzecznik musi być bardzo dobrym, jeśli nie znakomitym psychologiem społecznym<sup>113</sup>. Jakie cechy czynią go godnym tego miana? Pamiętajmy o tym, że w przypadku rzecznika prasowego umiejętności aktorskie i narzędzia manipulacyjne jakimi dysponuje polegają na tym, że prezentując daną informację potrafi selektywnie dobierać środki wyrazu i przekazu tak, aby każdy z odbiorców miał wrażenie, że otrzymał dokładnie tę informację, o którą mu chodziło. Jest to wymagające zadanie, ale o tyle łatwe dla rzecznika, że jest on zawsze (a przynajmniej powinien być, bo w praktyce okazuje się, szczególnie w silnie zdecentralizowanych uczelniach publicznych, tak

---

<sup>112</sup> S. Gawroński, *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Rzeszów 2006, ss. 286-287.

<sup>113</sup> H. Pietrzak, J. Hałaj, op. cit., s. 114.

nie jest, dziekani poszczególnych wydziałów, prowadząc autonomiczną działalność nie zawsze informują rzecznika o pewnych wydarzeniach; sam rzecznik nie zawsze jest w stanie dotrzeć do tych informacji, bo wymagałoby to nieustannego monitoringu wewnątrz uczelni, co jest zadaniem wykonalnym, ale do tego stopnia czasochłonnym, że zabrakłoby czasu na realizację innych zadań) u źródła informacji, a co za tym idzie, dysponuje znaczną ilością danych, które może selektywnie dozować mediom. Żeby przekazywanie informacji przebiegało wedle założonego scenariusza rzecznik prasowy musi posiadać wiedzę i umiejętności dotyczące planowania i strategicznego myślenia, ale również planowania taktyki na konkretne wystąpienie.<sup>114</sup>

Cechy osobowościowe, które są potrzebne do tego rodzaju aktywności można powiązać z temperamentem osoby, będącej rzecznikiem prasowym. Mówiąc o tych cechach mam na myśli w miarę stabilne predyspozycje danego człowieka. Pierwszą z nich jest reaktywność. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że osoba reaktywna jest wrażliwa na bodźce. Układ nerwowy takiego człowieka szybciej się wzbudza, a co za tym idzie jest bardziej podatny na wpływy manipulacyjne. Płyne stąd wniosek, że w przypadku rzecznika prasowego pożądana jest stosunkowo niska reaktywność.<sup>115</sup>

Kolejną istotną cechą jest inteligencja pojmowana jako otwartość na doświadczenia. Innymi słowy rzecznik prasowy musi być „ciekawski”, chętny i gotowy do nieustannego poznawania. Oczywistym jest zaangażowanie inteligencji w ten proces, bo pozwala ona choćby łączyć nowe dane z już posiadanymi, wyciągać z nich wnioski i tworzyć nowe jakości będące wynikiem tego połączenia.

Ważnym aspektem osobowości rzecznika prasowego jest reprezentowany poziom dominacji. Osoba nadmiernie uległa będzie zbyt podatna na wpływy zewnętrzne. Co wydaje się oczywistym, rzecznik nie może być również nadmiernie dominujący, bo to utrudni relacje zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz instytucji. Nie istnieje prawdopodobnie złoty środek będący optymalną miarą poziomu dominacji, koniecznej do sprawnego funkcjonowania rzecznika prasowego. Można jednak założyć, że tu również kluczową rolę pełni inteligencja, która pozwala każdorazowo określić jaką postawę przyjąć. To rozwiązanie jest jednak skuteczne tylko w przypadku osób dominujących.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> Por. H. Pietrzak, J. Hałaj, *op. cit.*, s. 24.

<sup>115</sup> Por. *Ibidem*; na marginesie należy dodać, że w tym kontekście rozumienie pojęcia „reaktywności” jest zaczerpnięte z psychologii i nie należy go mylić z jednym z rodzajów rzecznictwa określanego mianem „reaktywnego” lub biernego, stanowiącego przeciwieństwo strategii aktywnego inspirowania procesów komunikacyjnych.

<sup>116</sup> Por. *Ibidem*, s. 25.

Szczegółowy opis pożądanych u rzeczników prasowych cech można znaleźć u cytowanych: H. Pietrzaka i J. Hałaj. Dają oni szeroki obraz psychologiczny osoby pełniącej tę funkcję. W tym miejscu chcę zwrócić uwagę, na aspekty pracy rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych związane z praktyką. Potoczne wyobrażenie o tym, jakie cechy powinien posiadać rzecznik prasowy jest zapewne bliskie rzeczywistości, bowiem kompetencje rzecznika na pierwszy rzut oka wydają się być dość oczywiste. Jasnym jest, że powinien umiejętnie konstruować wypowiedzi ustne i pisemne, znać gatunki dziennikarskie i narzędzia komunikacji. Powinien być inteligentny, mieć dobrą prezencję (co oznacza wygląd absorbujący uwagę). Powinna cechować go pewna doza dominacji, połączona z inteligencją emocjonalną i empatią. Musi umieć kontrolować swoje emocje i w wymagających tego sytuacjach wyłączyć swoje prywatne przekonania na rzecz zabiegów, które są potrzebne do przekazania określonych treści płynących z reprezentowanej organizacji. Często nie uświadamiamy sobie jednak, że bywa tak, iż rzecznikiem jest się cały czas. W idealnej sytuacji rzecznik żyje „życiem instytucji”, choćby ze względu na konieczność bycia stale „na bieżąco”. W przypadku publicznych i niepublicznych szkół wyższych, których obszar działania jest bardzo szeroki, jest to niezwykle trudne i angażujące intelektualnie, czasowo i emocjonalnie. Jeśli będziemy pojmować specyficzne rzecznictwo prasowe w szkołach wyższe jako działalność o bardzo szerokim zakresie, dochodzi do tego również planowanie akcji promocyjnych, wizerunkowych, dbałość o szczegóły związane z realizacją poszczególnych wydarzeń i nadzór nad ich przebiegiem. Patrząc całościowo na aktywności i sposób funkcjonowania rzeczników prasowych nie da się właściwie precyzyjnie, kompleksowo i jednoznacznie określić jego obszaru zadaniowego.

Takie postawienie sprawy prowadzi do pytania, czy rzecznictwo prasowe to po prostu praca, czy rodzaj misji? Zawód czy powołanie? Czy da się na dłuższą metę funkcjonować w dychotomicznej rzeczywistości na skraju rozdzielenia jaźni, mając jeden pakiet emocji na użytek prywatny, a drugi na użytek służbowy? W sytuacji, w której misja i wartości instytucji są zbieżne z wyznawanymi przez rzecznika – nie stanowi to większego problemu (choć dla każdego zdarza się czasem słabszy dzień, kiedy nie ma ochoty się uśmiechać, a sytuacja właśnie tego wymaga). Sytuacja ma się diametralnie inaczej, jeśli między wyznawanymi przez instytucję i rzecznika wartościami, nie ma zgodności, a jeszcze gorzej, kiedy zachodzi między nimi sprzeczność. Ten, niezwykle istotny i jak sądzę interesujący wątek zostanie rozwinięty przy okazji wywiadów pogłębionych z praktykami.

W tym miejscu chcę zwrócić jeszcze uwagę na jeden aspekt pracy rzecznika prasowego. Mianowicie na fakt, że jego zadania wykraczają często poza aktywność biurową, oficjalne

wystąpienia i sprowadzają się do relacji nieoficjalnych i towarzyskich nie tylko z dziennikarzami, ale również kolegami po fachu, kontrahentami, politykami, partnerami instytucji, czy ludźmi biznesu.<sup>117</sup>

Na takie okazje w arsenale rzecznika prasowego musi znajdować się szeroko pojęta ogłada towarzyska, kindersztuba i umiejętność prowadzenia rozmowy na wiele różnorodnych tematów. Niestety, bo to dodatkowa trudność, rzecznik cały czas musi pamiętać, że jego wypowiedzi mogą zostać potraktowana jako stanowisko instytucji, którą reprezentuje. Oczywiście odrębną kwestię stanowi poziom zaufania wynikający z utrzymywania prywatnych relacji np. z przedstawicielami mediów. Z przeprowadzonych przez mnie wywiadów wynika, że w sytuacji kryzysowej jej zażegnanie (wyciszenie) często związane jest właśnie z tymi, nieformalnymi relacjami. Jeśli nawet nie uda się całkiem wyciszyć danego tematu może dojść do sytuacji, kiedy „zaprzyjaźniony” dziennikarz zapyta – „ile możesz mi powiedzieć?”.

Żeby rozmawiać, trzeba mieć o czym mówić, a to z kolei wymaga bycia na bieżąco z sytuacją w obrębie instytucji, ale również wiedzy o aktualnych wydarzeniach pobocznych. Poza bezsporną wartością takiej wiedzy w rozmowach towarzyskich ma to również wartość dodaną w postaci możliwości tworzenia kontekstów informacyjnych, czyli mówiąc potocznie – „przyklejaniu się do aktualnych, interesujących wydarzeń”. Znakomitym narzędziem do tego celu są eksperci. Jeśli rzecznik publicznej, czy niepublicznej szkoły wyższej wie, co dzieje się w polityce, czy gospodarce i widzi (dzięki prasówkom i monitoringowi mediów), że aktualny jest np. temat podatków, może z wyprzedzeniem zgłosić się do eksperta, we współpracy z którym przygotuje analizę sytuacji i roześle ją do mediów. Tu w sukurs przychodzą nowe technologie i narzędzia, które umożliwiają łatwe przygotowanie materiałów nie tylko pisanych, ale również audio i wideo.<sup>118</sup>

Niezależnie od indywidualnych cech osoby pełniącej funkcję rzecznika prasowego należy pamiętać, że w większości przypadków nie działa on samodzielnie, tj. w oderwaniu od innych (o ile takie istnieją) struktur związanych z marketingiem, czy public relations. Dlatego też, w dalszej części niniejszej pracy postaram się zaprezentować zależności rzecznika względem public relations oraz wybrane modele funkcjonowania w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych, co doprowadzi do określenia uwarunkowań wewnętrznych

---

<sup>117</sup> Por. Ibidem, s. 103.

<sup>118</sup> W tym kontekście należy pamiętać o standardach obowiązujących w poszczególnych redakcjach – formatach plików, ich rozmiarach, preferowanej objętości, etc.

i zewnętrznych tworzących specyficzne media relations, jako podstawowej domeny działania rzeczników prasowych.

## 2.2. Rzecznictwo prasowe a public relations

Zanim „osadzimy” rzecznika prasowego w maszynie public relations muszę zaprezentować istotę PR, co jest o tyle trudne, że mamy obecnie do czynienia z wielością równorzędnych jego definicji. Ponieważ żyjemy w świecie, w którym dla większości ludzi, którzy są przedmiotem działań PR źródłem wiedzy jest internet, pozwolę sobie, z pełną świadomością wątpliwej naukowości tego źródła, zacząć od definicji za Wikipedią. „Opracowano ponad 2000 definicji public relations. Podstawowy schemat zawiera po pierwsze „organizację”, realizującą misję o charakterze publicznym; po drugie „otoczenie” tej organizacji (np. klienci, mieszkańcy, członkowie władz lokalnych); po trzecie „relacje” pomiędzy nimi, określone wzajemnymi potrzebami. Definicja PR różnicuje rozłożenie akcentów, np. w kwestii celu uprawiania tej dyscypliny. Autorzy niektórych z definicji jako cel postrzegają uzyskanie poparcia dla działalności organizacji, oceniając efekt działań PR głównie z jej punktu widzenia.”<sup>119</sup> Już ta, najłatwiej dostępna definicja wskazuje na wielość interpretacji i brak jasnego określenia tego, czym jest PR. Z literatury przedmiotu wyłania się obraz znacznie bardziej skomplikowany. Raz PR opisywany jest jako niezwykle poważna nauka, a czasem jako nowotwór, który w dość sprytny sposób powieli schematy znane od wieków.<sup>120</sup> W efekcie „public relations należy do grupy tych pojęć z zakresu nauk społecznych, które w światowej literaturze doczekały się kilku tysięcy definicji. Jak pisze Krystyna Wojcik<sup>121</sup>, liczba definicji PR odpowiada liczbie szkół humanistycznych, organizacji zawodowych oraz podręczników z tego zakresu i stale rośnie. Rozmaici autorzy reprezentujący rozliczne dziedziny wiedzy, dążąc do stworzenia własnej, jak najpełniejszej i jednocześnie ścisłej definicji PR, dodają do istniejącego już zbioru kolejne, mniej lub bardziej udane i satysfakcjonujące z punktu widzenia teorii public relations. Wiele z tych propozycji ma charakter kompilacyjny – łączy w sobie elementy wcześniejszych definicji, modyfikuje je lub jedynie przeredagowuje, nie wnosząc niczego nowego. W światowej literaturze pojawiają się jednak i takie definicje, które stanowią udaną próbę oddania istoty

---

<sup>119</sup> pl.wikipedia.org/wiki/Public\_relations, dostęp: 14/03/2019.

<sup>120</sup> Por. M. Ulita, *Słowo o słowach*, [w:] *Public relations w procesie kształtowania relacji z otoczeniem*, pod. red. Dariusza Tworzydło i Zbigniewa Chmielewskiego, Kraków-Rzeszów-Zamość 2010, ss. 473-484.

<sup>121</sup> K. Wojcik, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005, s. 46.



dynamicznie zmieniającej się działalności PR, służą uzupełnieniu wiedzy z tego zakresu, mają wartość heurystyczną, a przez to naukowy, poznawczy sens, który przejawia się m.in. w tym, że owe definicje – ujmujące PR w sposób nowatorski – są fundamentem dla odmiennych od dotychczasowych koncepcji i modeli public relations. (...) Sam PR także nieustannie się rozwija, ewoluuje, staje przed nowymi wyzwaniami, co wymusza na badaczach zainteresowanie nowymi zagadnieniami oraz konieczność pogłębiania podjętych niegdyś wątków, weryfikowania postawionych tez i pytań badawczych, rewidowania wcześniejszych ustaleń.”<sup>122</sup>

Jedną z najpełniejszych (przez co również jedną z najdłuższych) definicji powstała w 1975 r., jako wynik badania niemal 500 definicji, dokonanego przez 75 liderów PR w Stanach Zjednoczonych. Definicja ta mówi, że public relations to samodzielna funkcja zarządzania, pomagająca ustanowić i utrzymać dwustronną komunikację, zrozumienie, akceptację i współpracę pomiędzy organizacją i jej otoczeniem; pomaga zarządzać problemami lub zagadnieniami, pomaga zarządowi w uzyskiwaniu informacji na temat opinii otoczenia i reagowaniu na nią; definiuje i podkreśla obowiązek zarządu służenia interesowi publicznemu; pomaga zarządowi w uzyskiwaniu informacji o zmianach i skutecznych możliwościach ich wykorzystania, służąc jako system wczesnego ostrzegania pomagający przewidywać trendy; ponadto jako główne narzędzia wykorzystuje badania oraz rzetelne i etyczne techniki komunikacyjne<sup>123</sup>. Public relations bywa definiowane również poprzez funkcje, które pełni. Formuła R-A-C-E (*research – action – communication – evaluations*, czyli: badanie – działanie – komunikowanie – ocena) zaproponowana przez J. Marstona i rozszerzana przez innych badaczy, uwzględnia ją jako jeden z czterech podstawowych elementów działań PR<sup>124</sup>.

Brytyjski Instytut PR proponuje następującą definicję: „public relations są to świadome, planowe i ciągłe wysiłki, mające na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a otoczeniem”<sup>125</sup>, zaś Niemieckie Stowarzyszenie PR posługuje się definicją mówiącą, że „public relations to zarządzanie procesami komunikacyjnymi między organizacją i osobami a ich grupami odniesienia przez świadome, celowe i systematyczne kształtowanie tych procesów”<sup>126</sup>. Jedną z pierwszych definicji PR w polskiej literaturze zaproponował W. Budzyński, który określa działania wchodzące w zakres public relations

---

<sup>122</sup> M. Kaczmarczyk, *Public relations szkół wyższych. Model komunikowania się z otoczeniem w demokratycznej przestrzeni publicznej*, Sosnowiec-Katowice 2013, s. 47.

<sup>123</sup> F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Warszawa 2003, s. 9-10.

<sup>124</sup> J.E. Marston, *The Nature of Public Relations*, New York 1963, s. 161.

<sup>125</sup> J. Chrisford, *Public Relations Advances*, London 1974, s. 3.

<sup>126</sup> K. Wojcik, *Public relations...*, *op.cit.*, s. 21.

jako „planową, ciągłą i prowadzoną z uwzględnieniem wyników systematycznych badań działalność, polegającą na przekazywaniu przez przedsiębiorstwo specjalnie przygotowanych w różnej formie informacji, w celu stworzenia w podmiotowym otoczeniu tego przedsiębiorstwa jego pożądanego obrazu, pozwalającego na lepsze zintegrowanie się z tym otoczeniem oraz ułatwiającego realizację podstawowych celów przedsiębiorstwa. Działalność ta może być prowadzona także przez inne organizacje, w tym nienastawione na osiągnięcie zysku”<sup>127</sup>. Public relations to pojęcie bardzo pojemne, wszechstronne, przez co również niezwykle trudno definiowalne. Public relations jest niewątpliwie dziedziną pokrewną wobec reklamy, gdyż obie aktywności służą komunikowaniu się organizacji z otoczeniem i z tego powodu są dość często mylone. Działalność reklamowa i public relations nie wykluczają się wzajemnie, a wręcz przeciwnie – stanowią nawzajem cenne uzupełnienie. Nie mniej jednak są to dwa odrębne sposoby komunikowania się z otoczeniem <sup>128</sup>.

Definiowanie PR poprzez cele zawsze opiera się na stanowczym uwzględnieniu komunikowania jako podstawowego elementu działań public relations. I chociaż jak słusznie zauważa K. Wojcik, komunikowanie nie stanowi istoty i celu działań PR, rozpatrywane musi być zawsze jako główna metoda działania i osiągnięcia postawionych zamierzeń<sup>129</sup>. Efektywne komunikowanie jest jednak warunkiem niezbędnym, aby proces PR w ogóle zaistniał oraz żeby spełnione zostały jego zadania, role i funkcje. Stanowisko to znajduje swoje potwierdzenie w słowach S. Gawrońskiego, który łączy public relations z komunikowaniem społecznym. Stwierdza on, iż „definicji procesu komunikowania jest równie niezliczona liczba, jak i definicji public relations. Ogrom prób zdefiniowania go wynika z rozległości istoty samego zjawiska wielostronności kontekstów możliwych do rozpatrywania w ramach tego samego terminu, jak również istotnych różnic w naukowym, modelowym podejściu do samego procesu.”<sup>130</sup>

Niebawem sformalizowany PR będzie miał sto lat. Należy przy tej okazji pamiętać, że od publikacji w 1923 roku przez Edwarda L. Bernays-a pierwszego podręcznika do PR w rzeczywistości, z którą zmagają się PR zaszły ogromne zmiany – społeczne, gospodarcze, ekonomiczne, polityczne, cywilizacyjne oraz, a może przede wszystkim – technologiczne. Wszystko to powoduje, że nowa rzeczywistość wymaga nowej, dynamicznej definicji.<sup>131</sup>

---

<sup>127</sup> W. Budzyński, *Public relations...*, *op.cit.*, s. 11.

<sup>128</sup> S. Gawroński, *Media relations. Współpraca...*, *op. cit.*, s. 35.

<sup>129</sup> K. Wojcik, *op.cit.*, s. 62.

<sup>130</sup> S. Gawroński, *Media relations. Współpraca...*, *op. cit.*, s. 17.

<sup>131</sup> Por. M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 48. oraz B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa 2002, s. 385.

Fakt wszechobecności PR w codziennym życiu człowieka oraz w działalności wszystkich niemal firm i instytucji powoduje, że próby ustalenia i dopasowywania definicji public relations nie tylko powinny, ale zdaje się, że muszą być podejmowane.

W tradycyjnej refleksji nad PR dominują trzy kierunki: PR jako funkcja zarządzania, PR jako część marketingu, PR jako zorientowane społecznie ujęcie komunikacyjne.<sup>132</sup> W kontekście media relations publicznych i niepublicznych szkół wyższych każde z tych ujęć jest obecne i ma swoje określone znaczenie. Oczywiście ich wzajemny stosunek ilościowy i sposób wykorzystania różnią się pomiędzy poszczególnymi uczelniami, ale, co do zasady każda publiczna i niepubliczna uczelnia zdaje sobie sprawę, że działania z tego obszaru są koniecznością.

PR jako funkcja zarządzania zakłada, że „podstawowym zadaniem public relations jest ocena nastawienia społecznego wobec firmy lub instytucji oraz znalezienie najbardziej prospołecznej strategii postępowania przedsiębiorstwa, które owo nastawienie będzie zmieniać w kierunku pozytywnym dla podmiotu działań PR.”<sup>133</sup> Jeśli osadzimy w tym kontekście rzecznika prasowego, to do jego zadań będzie należało m.in. analizowanie i interpretowanie opinii publicznej, identyfikacja i analiza problemów, które mogą wpłynąć na funkcjonowanie i wizerunek instytucji oraz doradzanie zwierzchnikom w zakresie sposobu działania w określonych przypadkach. Dotyczy to zarówno działań doraźnych, jak również strategicznych, czy długofalowych.<sup>134</sup>

Public relations pojmowane jako część marketingu stanowi ujęcie najbardziej „techniczne”. Najczęściej występuje jako element marketingu-mix, czyli zestawu narzędzi wykorzystywanych do zapewnienia klientom zaspokojenia potrzeb. Zgodnie z koncepcją „4P” (product, price, place, promotion/produkt, cena, dystrybucja, promocja) marketing-mix służy optymalizacji produktu z uwzględnieniem czasu i miejsca dostępności, ceny oraz adekwatnemu zaangażowaniu środków na promocję. W obrębie modelu „4C” PR analogicznie wpisuje się w obszar czwartego „C”, jakim jest komunikowanie (marketingowe). W takim ujęciu PR jest elementem promocji instytucji, czyli odpowiada po części za sprzedaż towarów, czy usług.<sup>135</sup> W uproszczeniu – takie ujęcie PR sprowadza się do „planowe i ciągle wysiłki, mające na celu stworzenie i utrzymanie więzi między daną organizacją a jej

---

<sup>132</sup> Por. Ibidem, ss. 49-50.

<sup>133</sup> W. Furman, *Dominacja czy porozumienie. Związki między dziennikarstwem a public relations*, Rzeszów 2009, s. 122.

<sup>134</sup> Por. B. Rozwadowska, *op. cit.*, s. 17.

<sup>135</sup> Por. M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, ss. 50-51.

otoczeniem.”<sup>136</sup> Public relations traktowany bywa wyłącznie jako forma promocji, grupa narzędzi komunikacyjnych, występujących w obrębie komunikowania marketingowego, realizujących rynkowe cele przedsiębiorstw. Cele te dotyczyć mogą zarówno budowania marek, kreowania wizerunku komercyjnych i niekomercyjnych podmiotów rynkowych, jak również stymulujących sprzedaż. Taki sposób myślenia, charakterystyczny zwłaszcza dla ekonomistów, odnajdujemy w klasycznych podręcznikach marketingu. P. Kotler łączy public relations z publicity i traktuje je jako jeden z czterech podstawowych elementów systemu komunikacji marketingowej (promotion mix), obok reklamy, marketingu bezpośredniego i promocji sprzedaży<sup>137</sup>. Jednocześnie wskazuje kluczowe jego zdaniem cechy PR warunkujące jego skuteczność w obrębie oddziaływań marketingowych, takie jak:<sup>138</sup> wysoka wiarygodność (ogólne wiadomości wydają się odbiorcom bardziej autentyczne i godne zaufania niż reklama); zaskoczenie (działanie public relations może dotrzeć do wielu klientów unikających reklamy i kontaktów ze sprzedawcami. Przekaz dociera do nabywców jako część ogólnych wiadomości, a nie jako informacja handlowa); wyróżnienie (public relations, podobnie jak reklama, ma możliwość wyróżnienia danej firmy lub produktu).

A.Szymańska podkreśla, że relacja pomiędzy marketingiem i public relations od zawsze była niejasna i kontrowersyjna, a dwuznaczność ta wynika z trudności w określeniu ról i granic obu dziedzin<sup>139</sup>. Rozpatrywanie PR wyłącznie przez pryzmat związków z celami i oddziaływaniami marketingowymi J. Olędzki ocenia jako zasadniczy błąd. Wskazuje bowiem na zachłyśnięcie się efektywnością marketingowego public relations, przy całkowitym pomijaniu nierynkowego i niemarketylnego znaczenia działalności PR i społecznej filozofii public relations<sup>140</sup>. Tymczasem PR powinno się jego zdaniem traktować jako dziedzinę samodzielną, niezależną od marketingu (w odróżnieniu od innych narzędzi promocji wykorzystywanych w marketingu)<sup>141</sup>. Pewnym rozwiązaniem tego sporu definicyjnego była próba wprowadzenia i upowszechnienia terminu marketingowe public relations, odróżniającego tę sferę działań od szerszego pojęcia jakim jest po prostu public relations (niekiedy nazywane również korporacyjnym public relations – corporate public relations - CPR). Taka formuła rzeczywiście pozwala na przypisanie określonych funkcji

---

<sup>136</sup> T. Szczucki, *Encyklopedia marketingu*, Warszawa 1998, s. 256.

<sup>137</sup> P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1997, s. 546.

<sup>138</sup> *Ibidem*, s. 563-564.

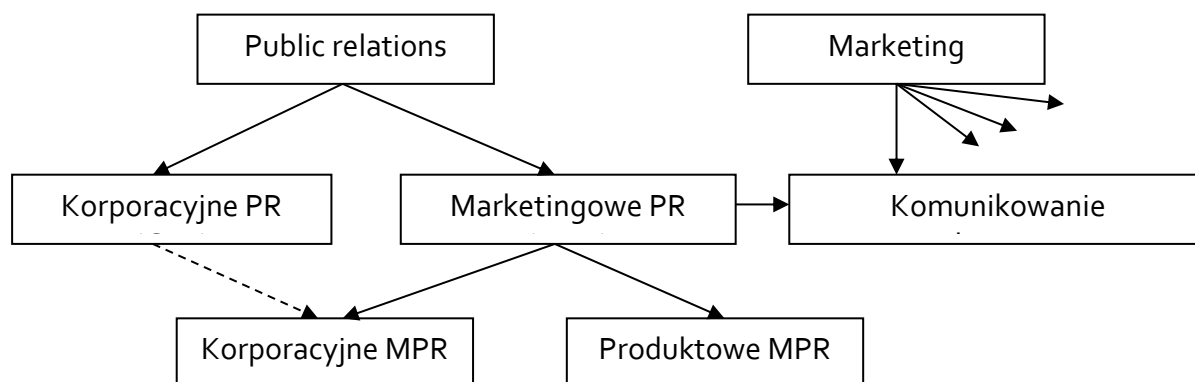
<sup>139</sup> A. Szymańska, *Zintegrowane komunikowanie marketingowe*, [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa 2006, s. 184-185.

<sup>140</sup> J. Olędzki, *Public relations w komunikacji społecznej*, [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa 2006, s. 32-37.

<sup>141</sup> J. Olędzki, *Preambuła o public relations. Między służbą organizacji i społeczeństwem*, w: J. Olędzki (red.), *Public relations we współczesnym świecie. Między służbą organizacji i społeczeństwem*, Warszawa 2011, s. 12.

marketingowych oddziaływaniom public relations, bez zawężania szerszego znaczeniowo terminu, jakim jest PR, jednak wskazany podział nie jest powszechnie obowiązujący zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w środowiskowym dyskursie<sup>142</sup>. Marketingowe public relations traktowane jest zatem jako węższy aspekt PR, polegający na interakcji z klientami i innymi grupami publiczności w odniesieniu do treści marketingowych w celu bezpośredniego wspierania promocji przedsiębiorstwa i produktu, kształtowanie wizerunku, komunikowanie wiarygodnych informacji, a także wspieranie działań społecznie użytecznych. Jego istotą jest stymulowanie wśród klientów świadomości istnienia firmy i jej produktów, generowanie wzrostu sprzedaży, ułatwianie komunikacji i budowanie relacji między klientami, firmami i markami<sup>143</sup>. Wprowadzenie terminu korporacyjnego public relations nie wydaje się do końca uzasadnione. Z jednej strony jest to bowiem koncepcja pojemniejsza od marketingowego PR, z drugiej zaś – brakuje pewności, czy corporate public relations to po prostu public relations, czy też może coś innego. CPR w pewien sposób ogranicza sferę rozważań na temat PR wyłącznie do działalności biznesowej firm i organizacji, pomijając pozagospodarcze obszary wykorzystywania public relations. Tego rodzaju wątpliwości budzi na przykład model relacji pomiędzy marketingiem, public relations i marketing public relations, zaproponowany przez D. Picktona i A. Broderick, przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Model relacji pomiędzy marketingiem, public relations i marketingowym public relations.



Źródło: D. Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, Prentice Hall, Harlow 2005, s. 556.

Należy zgodzić się z możliwością wyodrębnienia specyficznej formuły marketingowego public relations, jednak konstrukcja PR korporacyjnego jest sztuczna i niepotrzebnie komplikuje model związku między marketingiem a PR. Rozbudowanie go o MPR i CPR

<sup>142</sup> S. Gawroński, R. Jakubowski, *Dispute About Public Relations – Between Social and Marketing Communication*, „Social Communications”, vol. 1 (2018), s. 10.

<sup>143</sup> J. Olędzki, *Preambula...*, op. cit., s. 189.

potęgowane jest wprowadzeniem jeszcze jednej kategorii – CMPR (*Corporate Marketing Public Relations*) – korporacyjnego marketingowego public relations. Wydzielenie z public relations marketingowego PR wydaje się być wystarczającym krokiem w dobrą stronę, w pełni różnicującym biznesowe i pozabiznesowe sfery oddziaływania public relations. Pojęcie marketingowego public relations pojawia się w literaturze zwykle w bezpośrednim sąsiedztwie terminu: zintegrowane komunikowanie marketingowe. Terminy te traktowane bywają nawet jako synonimy. Wynika to z faktu, iż dla wielu praktyków marketingowe PR jest w zasadzie tożsame z promotion-mix, a więc stanowi spoiwo łączące różnorodne narzędzia komunikacyjno-promocyjne. Zintegrowane komunikowanie marketingowe to także swoisty „spinacz” zróżnicowanego zasobu narzędzi promocyjnych, wzbogacony o założenia dotyczące ich łączenia i współdziałania w ramach realizacji strategii marketingowych. Jest to więc relatywnie nowa filozofia myślenia o starych i dobrze znanych narzędziach komunikowania marketingowego<sup>144</sup>.

PR jako „zorientowane społecznie ujęcie komunikacyjne” pojmowane jest jako społecznie ukierunkowana komunikacja organizacji. W odniesieniu do szkół wyższych – zwłaszcza publicznych zdaje się mieć najszersze zastosowanie. Istotą podejmowanych działań komunikacyjnych jest budowanie pozytywnego wizerunku przez pryzmat wskazywania społecznie użytecznych działań instytucji (co w przypadku szkół wyższych zdaje się oczywistym). „W tym sensie PR będzie komunikowaniem zorientowanym na wspieranie procesu budowania pozytywnego wyobrażenia o organizacji w jej otoczeniu społecznym – konsekwencją takiego komunikowania stanowić będzie osiągnięcie stanu zrozumienia i zaufania społecznego wobec polityki podmiotu PR.”<sup>145</sup>

To ujęcie jest szczególnie istotne dla rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze zależy im na wykształceniu dobrej opinii w otoczeniu społeczno-gospodarczym, co przełoży się korzystnie na rekrutację na studia (usługa/produkt), ale również dotrze do przedsiębiorców zachęcając ich do współpracy w obszarze B+R, co wpłynie na poprawę kondycji finansowej jednostki i jej rozwoju, a to ponownie wpłynie na poprawę wyniku rekrutacyjnego. Po drugie jest to bardzo ważne z punktu widzenia wewnętrznego PR, bo przekłada się na zadowolenie pracowników wynikające z przynależności do dobrze postrzeganej instytucji. W rzeczywistości uczelnianej, kiedy członków uczelni nazywa się członkami społeczności akademickiej ma to dodatkowy wydzźwięk i efekt spajający instytucję od wewnątrz, co

---

<sup>144</sup> S. Gawroński, R. Jakubowski, *Dispute About...*, op. cit., s. 11

<sup>145</sup> W. Budzyński, *Public relations: zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa 1998, s. 12.

oczywiście przekłada się na jej postrzeganie na zewnątrz, a to prowadzi do poprawy kondycji instytucji jako takiej. Można zaryzykować stwierdzenie, że działania PR w tym ujęciu to zataczająca coraz szersze kręgi spirala.

Public relations może być również zdefiniowane jako podsystem komunikowania wyrażający za pomocą symboli cele i interesy poszczególnych dziedzin. Symbole te są na kolejnym etapie przetwarzane przez media masowe i przekształcane w jednorodną rzeczywistość medialną.<sup>146</sup> Powyższa definicja, choć jak zostało wspomniane powyżej, nie wyczerpuje zakresu znaczeniowego jest bardzo ważna dla rzeczników prasowych nie tylko publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Można jednak zaryzykować stwierdzenie, że dla nich właśnie znaczenie tej definicji jest kluczowe do profesjonalnego wypełniania swoich zadań. Dzieje się tak, ponieważ dwie zasadnicze grupy docelowe rzeczników prasowych uczelni – czyli potencjalni studenci i ich rodzice posługują się różną symboliką i/lub różnie pojmują te same symbole obecne w kulturze masowej. Dodatkową trudność stanowi fakt, że inną symboliką posługują się osoby wewnątrz uczelni. Największy problem stanowi jednak to, że kandydaci na studia mogą posługiwać się innym rozumieniem symboliki niż studenci czwartego, czy piątego roku studiów. Wymusza to wielotorowe dostosowywanie komunikatów tej samej treści nie tylko poprzez użycie różnych narzędzi, ale również poprzez różnicowanie wykorzystywanej symboliki. Wymaga to nie tylko znajomości narzędzi, ale również nieustannej aktualizacji rozumienia kontekstów kulturowych.

Definicje i obszary znaczeniowe public relations można mnożyć, co nie zmienia faktu, że dla praktyki rzeczników prasowych sama definicja nie ma szczególnego znaczenia. Dużo istotniejsze są realne, praktyczne umiejętności warsztatowe i rozumienie kontekstów, wyznaczone przez rozumienie świata przez konkretne pokolenia, stanowiące części grupy docelowej działań marketingowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych.

Rzecznik prasowy – szczególnie w modelu, który stanowi osnowę niniejszych rozważań, czyli prezentuje model adaptacyjny rzecznictwa, co znaczy, że zajmuje się nie tylko reagowaniem na zaistniałe sytuacje (rzecznictwo bierne), nie ogranicza się do generowania treści wynikających z aktualnych wydarzeń (wewnątrz i na zewnątrz instytucji) – rzecznictwo aktywne, ale nieustannie dostosowuje się do zmieniającego się znaczenia kontekstowego odmiennych pokoleń, grup docelowych i środowisk.

Takie pojmowanie rzecznictwa prasowego lokuje je na granicy promocji, kreacji i public relations. Pełniejszy obraz tego stanu rzeczy pojawi się wraz z wynikami wywiadów

---

<sup>146</sup> Por. T. Świąćkowska, *Public relations a demokracja*, Warszawa 2008, s. 23.

pogłębionych przeprowadzonych z praktykami. Na tym etapie jednak muszę przedstawić dokładniej pożądane cechy rzecznika w takim modelu oraz odnieść je do teoretycznych ujęć z obszaru PR.

W celu doprecyzowania odniesienia do najbardziej funkcjonalnego modelu public relations, w którym funkcjonują rzecznicy prasowi publicznych i niepublicznych szkół wyższych należy przyjąć jego swoiste optymalne rozumienie. Zdaje się, że koncepcja społecznie zorientowanego public relations jest tu najbardziej uzasadnionym wyborem. Jak pisze w swojej książce M. Kaczmarczyk „wydaje się najbardziej naturalna i w sposób bezpośredni nawiązuje do genezy PR jako „produktu” demokratyzacji procesów komunikowania publicznego, spotyka się dziś z niemal powszechnym uznaniem w nauce o komunikowaniu, która przyjmuje, że interesy PR i społeczeństwa nie tylko dają się pogodzić, ale mogą być ze sobą zbieżne i realizowane za pomocą tożsamyh działań. Public relations coraz częściej nie jest już traktowany wyłącznie jako reprezentant indywidualnych zamierzeń organizacji i przedstawiany w opozycji do potrzeb i oczekiwań jej otoczenia, ale staje się procesem realizacji obopólnych celów w szerokim kontekście społecznym. (...) W nowym marketingu, zwracającym się w kierunku tworzenia i utrzymywania wartości dla klienta oraz budowania z nim trwałych, partnerskich relacji, podkreśla się potrzebę zaspokajania indywidualnych pragnień konsumentów przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb społeczeństwa jako całości.”<sup>147</sup>

Przyjęta orientacja public relations doskonale wpisuje się w obszar i specyfikę działania szkół wyższych. Pomijam na tym etapie różnice pomiędzy nastawieniem i specyfiką działania uczelni publicznych i niepublicznych, bo co do zasady, oferują ten sam produkt tej samej grupie docelowej. Chcę tu tylko zwrócić uwagę na posiadaną świadomość różnic w kwestiach finansowania, które nieco modelują szczegóły podejmowanych przez poszczególne jednostki działań. Mam również świadomość, że nowe przepisy wynikające z tzw. „Konstytucji dla nauki” mogą wpłynąć na modyfikację *modus operandi* marketingu uczelni<sup>148</sup>.

Opierając się na aktualnej rzeczywistości można jednak przyjąć, że społecznie zorientowane public relations idealnie opisuje rzeczywistość publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Misja uczelni jest zbieżna z interesem społecznym, prowadzone badania często mają bezpośrednie przełożenie na poprawę jakości życia mieszkańców regionu, w którym uczelnia się znajduje a kształcenie młodzieży przekłada się na jakość polityki,

---

<sup>147</sup> M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 53.

<sup>148</sup> Na etapie przygotowywania rozprawy doktorskiej nowa ustawa już obowiązywała, jednak wciąż brakowało przepisów wykonawczych, stanowiących o istocie wprowadzonych zmian.



gospodarki, nauki, etc. w przyszłości. Komunikowanie tego rodzaju treści może wydawać się zadaniem łatwym, ale w rzeczywistości należy uwzględnić dodatkowe aspekty, wynikające właśnie ze specyfiki publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Często animozje wewnątrz uczelni powodują, że płynące z niej komunikaty nie pełnią swojej roli wynikającej z celowości public relations, a co gorsze, wpływają negatywnie na wizerunek instytucji. Nie sposób pominąć w tym miejscu trudności, z którymi musi borykać się rzecznik prasowy, który albo jest niedoinformowany, albo zostaje w mniejszym lub większym stopniu wciągnięty w wewnętrzne rozgrywki. Przez to nie może profesjonalnie wywiązywać się ze swoich obowiązków, informować rzetelnie o istotnych z punktu widzenia otoczenia społeczno-gospodarczego faktach, „gasić” niepotrzebne pożary informacyjne. Wszystko to przekłada się na pogorszenie wizerunku samej instytucji, co w przypadku szkół wyższych ma policzalne konsekwencje ekonomiczne. Choć na poziomie teoretycznym wydaje się to oczywiste, w praktyce pracownicy uczelni publicznych i niepublicznych (choć zasadnym zdaje się twierdzenie, że częściej dotyczy to podmiotów publicznych) nie zdają sobie sprawy z siły informacji i nie chcą zaakceptować konieczności budowania spójnego przekazu oraz planowania działań w tym obszarze.

Szczęśliwie dla obiegu informacji, czyli w tym wypadku – dla ich odbiorców obserwujemy proces autonomizacji public relations. Nie chodzi mi o status naukowy PR, a raczej o swobodę działania specjalistów w tym obszarze. Swobodę, którą zyskują dzięki zwiększeniu potencjału decyzyjnego w ramach instytucji oraz uniezależnianiu się od działów marketingu.<sup>149</sup> Z rozmów z rzecznikami wynika, że coraz większa część pracowników uczelni zaczyna dostrzegać korzyści płynące z pozytywnego wizerunku. Okazuje się bowiem, że z dobrze postrzeganym partnerem współpracę chętniej nawiązują podmioty gospodarcze, które chcą realizować wspólne projekty badawcze, czy rozwojowe. To przekłada się w prosty sposób na poprawę sytuacji finansowej pracowników, budowania ich marek osobistych i stanowi trampolinę do dalszego rozwoju i kolejnych sukcesów. Oczywiście przeszkodę w budowaniu pozytywnego wizerunku stanowi oczekiwanie pracowników na szybki efekt, który w kontekście działań z obszaru PR jest trudny (jeśli w ogóle możliwy) do osiągnięcia.

Tak postrzegany model działań public relations (zwany modelem koordynacyjnym) M. Kaczmarczyk scharakteryzował za pomocą następujących cech:

- Potrzebę działań public relations determinuje wzajemna zależność organizacji i jej otoczenia,

---

<sup>149</sup> Por. Ibidem, s. 55.

- Strategicznym celem public relations jest kreowanie relacji umożliwiającej koordynację działań organizacji zgodnie z oczekiwaniami otoczenia,
- Za kreowanie relacji odpowiada przede wszystkim funkcja informacyjna PR, będąca istotą komunikacji i pozwalająca na symetryczny dialog organizacji z otoczeniem (informowanie otoczenia o działalności i potrzebach organizacji oraz informowanie organizacji o potrzebach i interesach otoczenia),
- Motywem podejmowania działań public relations jest efektywność organizacji, a działania te są zwykle inicjowane przez organizację w ramach jej strategii odpowiedzialności społecznej (poziom strategiczny),
- Korzyści społeczne są pochodną, efektem ubocznym implementacji strategii public relations – organizacja potwierdza dzięki nim społeczny sens własnej działalności.<sup>150</sup>

Jeśli oprzemy się na obrazie wyłaniającym się z przeprowadzonych z praktykami rozmów, który pokazuje, że w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych rzecznik prasowy (lub osoba, która zajmuje się pokrewnym obszarem zadaniowym) działa w tym obszarze jednoosobowo – możemy wyobrazić sobie skalę obciążeń i zakres odpowiedzialności takiej osoby. Pomijam na razie kwestie relacji z przełożonym/przełożonymi i stopień samodzielności w podejmowaniu decyzji dotyczących strategii komunikowania.

Modele w jakich może funkcjonować rzecznik prasowy zostaną zaprezentowane poniżej. Postaram się uwzględnić rodzaj relacji z przełożonym, sposób w jaki jest postrzegany wewnątrz organizacji oraz przez dziennikarzy. Zanim przejdę do tego fragmentu chcę jeszcze omówić kilka kwestii związanych ze specyfiką profesji rzecznika prasowego publicznych i niepublicznych szkół wyższych w kontekście działań public relations.

W odniesieniu do działań public relations w kontekście usług oferowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe należy również pamiętać o kliencie, zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. „Rynek nasycany kolejnymi produktami i usługami jest coraz lepiej zagospodarowany. Na znaczeniu traci również tradycyjna reklama. Zbudowanie mocnych i długotrwałych relacji z klientem wymaga zaniechania krótkowzrocznej i nachalnej polityki sprzedaży, która zdominowała konsumpcyjną gospodarkę.”<sup>151</sup>

---

<sup>150</sup> Ibidem, s. 57.

<sup>151</sup> M. Koszembar-Wiklik, *Prosument – szansa czy zagrożenie dla wizerunku firmy*, [w:] *Public relations w procesie kształtowania relacji z otoczeniem*, op. cit., s. 109.

To informacja szczególnie istotna zwłaszcza z punktu widzenia uczelni publicznych, czy może szerzej – o ugruntowanej pozycji. Pracownikom tych jednostek towarzyszy przekonanie, że ich miejsca pracy były, są i będą. Niestety w dobie wolnego rynku i rosnącej konkurencji na rynku szkolnictwa wyższego takie myślenie nie ma racji bytu. Wymaga gruntownej zmiany i dostosowania generowanych komunikatów do nowej rzeczywistości. „Kotler zauważa, iż konsumenci najchętniej kupują te produkty, które mają dla nich najwyższą wartość, przy czym wartość dla klienta jest różnicą między całkowitą wartością ofert dla klienta a całkowitym kosztem, który poniósł klient przy zakupie. Całkowita wartość dla klienta to suma wszystkich wartości związanych z produktem, obsługą, personelem i wizerunkiem. Całkowity koszt to z kolei suma kosztów nie tylko pieniężnych, ale i czasu, energii oraz kosztów psychicznych związanych z zakupem.”<sup>152</sup>

W kontekście szkolnictwa wyższego produktem, który klient kupuje jest przede wszystkim wykształcenie, związane z oferowaną usługą edukacyjną, ale nie stanowi ono całości transakcji. Klient „kupuje” renomę, znajomości, „dobry dyplom”, relacje z otoczeniem zewnętrznym, etc. Żeby przekaz ze strony uczelni był pełny rzecznik prasowy każdorazowo musi komunikować wszystkie te wartości, które tworzą wizerunek instytucji. Zarządzanie takim produktem jest trudne, ponieważ jest nie tylko różnie rozumiany przez instytucję i potencjalnych klientów, ale również bywa różnie pojmowany przez pracowników uczelni. W dużym uproszczeniu spora część pracowników uczelni uważa, że ich jest najlepsze i najważniejsze. Przy takim nastawieniu skuteczna komunikacja z otoczeniem nie jest możliwa.

Mając powyższe na względzie rzecznicy prasowi<sup>153</sup> powinni zdawać sobie sprawę, że kształtowanie relacji z klientem obecnym i przyszłym jest procesem złożonym, w którym można wyróżnić pięć typów relacji:<sup>154</sup>

- podstawowa – koncentrowanie się jedynie na samej sprzedaży produktu – takie rozumienie dominuje w części publicznych szkół wyższych, które w swoim przekonaniu istnieją z definicji i nie potrzebują podejmować jakichkolwiek działań. Wystarczy zrekrutować określoną ilość studentów, którzy przyjdą na studia, bo „u nas jest najlepiej”,

---

<sup>152</sup> Ibidem. oraz por. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002, ss. 520-521.

<sup>153</sup> Cały czas mam świadomość, że za komunikację tego rodzaju powinny odpowiadać działy marketingu, czy działy promocji. Celowo jednak ograniczam się do eksponowania rzeczników prasowych, ponieważ z badań, które udało mi się przeprowadzić z praktykami wynika, że w reprezentowanych przez nich instytucjach nie ma działów odpowiedzialnych za komunikację marketingową (lub są, ale działają w bardzo ograniczonym zakresie), a co za tym idzie ciężar kreowania komunikacji spoczywa właśnie na rzecznikach.

<sup>154</sup> Por. P. Kotler i in., *op. cit.*, 531.

- reaktywna – sprzedawca sprzedaje produkt oraz zachęca klienta, aby w razie problemów lub pytań skontaktował się z firmą,
- odpowiedzialna – sprzedawca po zakupie kontaktuje się z klientem w celu uzyskania informacji o poziomie zadowolenia i ewentualnych sugestii – ta relacja mogłaby być ciągłą w uczelniach i w niektórych przypadkach faktycznie ma to miejsce. W wielu jednak pracownicy, zamiast zdobywać feedback, wyciągać wnioski i modyfikować zachowania pozostają na poziomie relacji podstawowej. Tu nie pomoże nawet najlepszy rzecznik, bo jeśli kiedykolwiek dowie się o tym stanie rzeczy będzie już zdecydowanie za późno na reakcję.
- proaktywna – sprzedawca kontaktuje się z klientem co jakiś czas, informuje o nowościach – część komunikacji jak wyżej. Tu uwidacznia się rola rzecznika, jeśli (jak to ma często miejsce) nadzoruje również komunikację w mediach społecznościowych. Za ich pośrednictwem może zdobywać cenne informacje zwrotne, podtrzymywać relację i informować o nowościach, które mogą być ważne dla klientów.
- partnerska – przedsiębiorstwo w sposób ciągły kontaktuje się z konsumentem, utrzymuje z nim relacje, starając się wypracować większą wartość dla klienta wraz z nim – to optymalne rozwiązanie dla rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Tak powinna – z definicji – wyglądać relacja uczelni ze studentami i w oparciu o taką właśnie relację powinien być kształtowany wizerunek uczelni.<sup>155</sup>

Ważność relacji partnerskiej podkreśla T. Goban-Klas, który zwraca uwagę na fakt, że relacja taka to więcej niż informowanie – „ludzie jako nabywcy to nie tylko konsumenci, ale też widzowie i aktorzy. Właśnie łączenie konsumpcji ze spektaklem jest cechą charakterystyczną cywilizacji medialnej.”<sup>156</sup> Uświadomienie tego faktu nie dość, że jest ważne to należy również do *must have* rzeczników prasowych w ramach wewnętrznego PR, ponieważ pracownicy uczelni są jej ambasadorami, bo z racji wykonywanych obowiązków są na pierwszej linii kontaktów z klientami. Utrzymywanie relacji wpływa na siłę bądź słabość marki jaką ma/jaką jest publiczna, czy niepubliczna szkoła wyższa. Wyróżnić można pięć składników siły marki:

- lojalność wobec marki,

---

<sup>155</sup> Por. M. Koszembar-Wiklik, *Prosument...*, *op. cit.*, s. 110.

<sup>156</sup> T. Goban-Klas, *Od 3M do 3R, czyli od mediów masowych, marketingu manipulacji do relacji rynku i rozmowy*, [w:] T. Goban-Klas (red.) *Komunikacja marketingowa – kształtowanie społeczeństwa konsumpcyjnego?*, Wyd. WSH, Radom 2006, s. 290.

- świadomość marki,
- postrzeganą przez klientów jakość marki,
- inne skojarzenia klientów z marką,
- inne wartości składowe marki.<sup>157</sup>

Celem podejmowania tego rodzaju działań jest oczywiście budowanie silnej marki instytucji, ale nie tylko. Na końcu tego procesu klient powinien stać się ambasadorem marki. To w istocie ważna kwestia w odniesieniu do szkół wyższych. Jeśli studenci są zadowoleni ze swojej instytucji, to będą ją reklamować przyszłym studentom – czy to w swoich rodzinach, czy w kręgu swoich znajomych. Otoczenie społeczne jest ważne, zwłaszcza jeśli popatrzymy na nie przez pryzmat współczesnej roli internetu, a szczególnie mediów społecznościowych.

Oczywistym jest, że rozwój internetu wprowadził ogromne zmiany ilościowe i jakościowe w komunikacji. Dzięki niemu (i internetowi i rozwojowi) zniknęły granice geograficzne, odległość przestała mieć znaczenie i w pewnym stopniu, zatarły się różnice kulturowe. Pomijam w tym miejscu zupełnie odrębne zjawisko związane z hejtem internetowym, stanowiące współcześnie jedno z głównych zagrożeń dla komunikowania społecznego. Internet stał się globalną platformą wymiany myśli. Stworzyło to dla działających na rynku lokalnym instytucji zupełnie nowe możliwości komunikacyjne. Również dla publicznych i niepublicznych szkół wyższych otworzyły się zupełnie nowe warunki budowania relacji komunikacyjnych. Biorąc pod uwagę wymogi formalne dotyczące umiędzynarodowienia nauki i procesu kształcenia, rozwój internetu stał się dla nich narzędziem o niespotykanej dotąd sile oddziaływania. Ale obok zalet wygenerował również szereg konieczności komunikacyjnych i kolejnej modyfikacji (różnicowania) treści generowanych przez uczelnie. Przez długi czas uczelnie mogły przejmować się opiniami na swój temat w dość ograniczonym zakresie. Od chwili kiedy studenci mogą w sieci swobodnie dyskutować o oferowanym im produkcie/usłudze, sposób myślenia o opinii, o marce musiał się zmienić. W rzeczywistości jest tak, że „od paru lat obserwujemy przejście od konsumenta biernego do prosumenta, czyli aktywnego konsumenta, który przekazuje innym konsumentom informacje o swoich doświadczeniach, złych lub dobrych, z produktem. Powiększająca się grupa prosumentów powoduje, że rośnie ich siła w kreowaniu wizerunku marki.”<sup>158</sup>

---

<sup>157</sup> M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s. 52., cyt. za M. Koszembar-Wiklik, *Prosument...*, *op. cit.*, s. 110.

<sup>158</sup> M. Koszembar-Wiklik, *Prosument...*, *op. cit.*, s. 111.

Część szkół wyższych zauważyła to szybko i stworzyła działy odpowiadające za media społecznościowe lub komórki organizacyjne odpowiadające za monitorowanie forów dyskusyjnych, facebooka i innych mediów społecznościowych. Sporo jednostek zauważyło to zjawisko dość późno, albo wcale. Dopiero, kiedy negatywne informacje zaczęły docierać do uczelni „drogami tradycyjnymi” podejmowano desperackie próby ratunkowe. Szczególnie źle wyglądało to, kiedy za internet odpowiedzialnymi zostały uczynione osoby przypadkowe, które nie rozumiały specyfiki nowych mediów i nie miały „serca” do zajmowania się tym obszarem.

W innych przypadkach obowiązki związane z prowadzeniem, monitorowaniem i reagowaniem na informacje pojawiające się w internecie spadły na rzeczników prasowych. W potocznym przekonaniu umieszczanie wpisów np. na facebooku to nic trudnego i nie stanowi to żadnego problemu dla „młodych”. Takie myślenie staje się bardzo uciążliwe dla osób odpowiedzialnych za ten obszar komunikacji, bo każdorazowo trzeba wyjaśniać, że do zamieszczenia na profilu nie wystarczy jakiegokolwiek zdjęcie (produkt o niskiej jakości), że język komunikatu musi być dostosowany do specyfiki narzędzia i niekoniecznie musi brzmieć „akademicko”, itp.

Dodatkowym elementem tej komunikacyjno-wizerunkowej układanki jest specyfika charakterystyki nowych pokoleń, dla których wszystko musi być jasne już, tu i teraz. Pokoleń, które nie mają żadnych problemów technicznych ani barier psychologicznych wobec piętnowania niepożądanych postaw, treści, czy informacji. Współczesny młody człowiek szybko się nudzi, mało czyta, żyje w przekonaniu, że pewne rzeczy należą mu się niejako z automatu, a co za tym idzie bez skrępowań potrafi wyrażać swoją negatywną opinię na temat np. oferty edukacyjnej, albo poziomu nauczania.

Takie nastawienie do świata i samo istnienie prosumentów nie jest zjawiskiem aż tak nowym. Warto jednak pamiętać, że uczelnie (zwłaszcza publiczne) cechuje dość duża bezwładność, co przekłada się na wolne tempo adaptacji do nowych warunków. Sam termin „prosument” pochodzi od A. Tofflera, który definiował go jako częściowego producenta, a nie tylko konsumenta, bo mógł w ograniczonym zakresie określić z jakich elementów chce złożyć produkt. Zmiany zachowań konsumentów były spowodowane zmianami w procesie produkcji, dystrybucji i komunikowania.<sup>159</sup>

Ten proces również widać w podejściu klientów do szkół wyższych. Samo rozbitcie jednolitych studiów magisterskich na trzyletnie studia I stopnia i dwuletnie studia II stopnia

---

<sup>159</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, Warszawa 1997, s. 43-45.

dało zwiększoną możliwość wyboru w ramach pięcioletniego cyklu kształcenia. Ta możliwość spowodowała również to, że uczelnie musiały nagle zatroszczyć się o utrzymanie studenta, który po trzech latach studiów ponownie dokonuje wyboru wobec dalszego kierunku kształcenia.

Dzisiaj rozumienie terminu prosument jest związane głównie z zachowaniem klientów w internecie. Prosumenta cechuje dość szeroka wiedza o produkcie czy usłudze danej marki i dzieli się tą wiedzą z innymi konsumentami. Dzięki dostępowi do informacji i narzędzi potrafi zrobić szum wokół marki, a także wpływać na jej postrzeganie<sup>160</sup> i pozycję na rynku.

Za prosumentów uznawane są osoby, które:<sup>161</sup>

- uczestniczą w czatach, współtworzą grupy i listy dyskusyjne,
- wysyłają e-maile do organizacji, firm lub polityków,
- komunikują się z mediami online, prenumerują newslettery, korzystają z kanałów RSS,
- motywują przyjaciół do czerpania informacji z internetu,
- komunikują się w sprawach zawodowych przez internet,
- przesyłają online przyjaciołom i znajomym informacje,
- udzielają opinii i rekomendacji,
- prowadzą bloga, inspirując się również czytaniem i komentowaniem blogów innych ludzi.

Zaprezentowane powyżej punkty mogłyby zostać z powodzeniem użyte do charakterystyki współczesnego studenta. Określają jednocześnie kolejny obszar zadaniowy rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Jest w nim ukryty jeszcze jeden element wpływający na specyfikę pracy rzeczników takich instytucji – chodzi mianowicie o sytuację, w której student jest jednocześnie pracownikiem mediów lub sam owo medium tworzy, jako bloger, youtuber czy influencer. To sytuacja, w której, w bardzo widoczny sposób objawia się specyfika media relations szkół wyższych.

Badania zachowań prosumenckich przeprowadzone na Śląsku wskazują na jeszcze jedną ciekawą prawidłowość, która jest ważną informacją dla rzeczników prasowych i innych osób odpowiedzialnych za kreowanie polityki informacyjnej uczelni. Chodzi mianowicie o fakt, że „aktywność konsumenta w większej mierze związana jest z poszukiwaniem informacji, niż ich zamieszczaniem. Chętniej sięgamy po opinie innych, niż udzielamy własnych. Oznacza to, że mniejszościowa grupa osób wyrażająca swoje opinie na forum

---

<sup>160</sup> Odrębną kwestię stanowią „zawodowi” influencerzy.

<sup>161</sup> K. Domańska, *Kim jest prosument*, [www.marketingnews.pl/theme.php?art=856](http://www.marketingnews.pl/theme.php?art=856), dostęp: 16/03/2019.

może kształtować opinie większej grupy.”<sup>162</sup> Zasadniczo obala to koncepcję web 2.0, ale również potwierdza doświadczenia takich „prosumenckich” mediów, jak choćby Wikipedia.

Z rozmów z praktykami zajmującymi się kształtowaniem procesu komunikacji w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych wyłania się dość niejednorodny obraz działających tam mechanizmów. Niektóre uczelnie zdają sobie w pełni sprawę z konieczności uczestniczenia w nowoczesnym komunikowaniu. Część stoi jednak niezmiennie na stanowisku, że nie ma to większego znaczenia, bo nie sposób pomyśleć, żeby uczelnia przestała istnieć.

Z najnowszych badań aktywności polskich szkół wyższych w nowych mediach, zrealizowanych w 2018 r. przez I. Wojciechowską wynika, że najpopularniejszym medium społecznościowym jest zdecydowanie Facebook. Z którego korzystają wszystkie szkoły wyższe, deklarujące aktywność w social mediach (353 podmioty). Następny w kolejności jest YouTube (51 proc. uczelni), Twitter – 30 proc., Google+ - 20 proc., Instagram – 18 proc., LinkedIn – 9 proc., Golden Line – 3 proc, VKontakte i Flickr – po niecałe 3 proc., Nasza Klasa – 2 proc., Vimeo, Pinterest i Snapchat – po 1 proc.<sup>163</sup>

Pomijając ekstrema można stwierdzić, że większość publicznych i niepublicznych szkół wyższych zrozumiała wagę public relations, a co za tym idzie konieczność posiadania specjalistów z tego obszaru. „Realne zainteresowanie PR pojawiło się wraz z wejściem Polski do systemu gospodarki wolnorynkowej, a zatem wraz z otwarciem rynku dla przedsiębiorców, organizacji i firm krajowych oraz inwestorów z kapitałem zagranicznym. Dodatkowym elementem, który przyspieszył i wzmocnił konieczność działań wizerunkowych było dołączenie się naszego kraju do kręgu państw Unii Europejskiej.”<sup>164</sup> Jak zauważa O. Kurek „szkoły wyższe, państwowe i prywatne, jak wszyscy uczestnicy rynku ekonomicznego muszą prowadzić działania z zakresu public relations, aby skutecznie funkcjonować i wypełniać zadania usługowe, w tym przypadku edukacyjne. Problem w świadomości społecznej Polaków polega na tym, iż wielu z nas wydaje się to niewłaściwe. Uczelnia powinna być miejscem, gdzie nauka jest jedynym celem, a prawdziwa jakość obroni się sama – powie statystyczny Polak. Jednak nie jest to możliwe, biorąc pod uwagę konkurencję w tym sektorze. Uczelnie, szczególnie prywatne (niepubliczne – przypis autora) cieszące się z założenia gorszą opinią od szkół państwowych (publicznych – przypis autora)

---

<sup>162</sup> M. Koszembar-Wiklik, *Prosument...*, op. cit., s. 119.

<sup>163</sup> I. Wojciechowska, *Skala wykorzystania social mediów przez szkoły wyższe w Polsce*, „Modern Management Review”, nr 1/2018, s. 176.

<sup>164</sup> O. Kurek, *Wizerunek niepublicznych szkół wyższych w Rzeszowie w opinii maturzystów – raport z badań*, [w:] *Public relations w procesie kształtowania relacji z otoczeniem*, op. cit., ss. 121-122.



z góry zakładające walkę o każdego studenta muszą stosować wachlarz narzędzi pochodzących z różnych obszarów działań marketingowych.”<sup>165</sup>

Realizacja celowanych działań marketingowych wymaga określenia ich (im precyzyjniejszego - tym lepiej) grupy docelowej. Do publiczności szkół wyższych zaliczamy:

- kandydatów na studia – maturzyści są głównymi decydentami weryfikującymi strategię uczelni, ponieważ zgodnie z ich potrzebami i oczekiwaniami uczelnie dokonują zmian w ofercie edukacyjnej,
- społeczności lokalne – szeroko rozumiane jako wszyscy, którzy mają wpływ na decyzje kandydatów na studia (np. ich rodziny) oraz którzy stanowią grupę mieszkańców miasta, w którym uczelnia funkcjonuje, itp.,
- środki masowego przekazu – to bardzo ważna publiczność każdej firmy czy instytucji działającej w społeczeństwie informacyjnym w ramach „cywilizacji medialnej” w terminologii T. Gobana-Klasa,
- sponsorów – niebywale potrzebnych do finansowania badań naukowych, konferencji, czy seminariów,<sup>166</sup>
- pracowników naukowych i administracyjnych – stanowiących cenne źródło informacji dla społeczności lokalnej i mediów,
- absolwentów – jako wiarygodnego źródła informacji dla swoich rówieśników,
- nauczycieli szkół średnich – jako autorytetów dla maturzystów,
- inne uczelnie – realna bądź potencjalna współpraca krajowa, czy międzynarodowa na płaszczyźnie naukowej, stypendialnej, wymiany kulturowej czy doświadczeń,
- studentów – którzy są zarówno otoczeniem wewnętrznym uczelni, jak i potencjalnym otoczeniem zewnętrznym, gdy staną się absolwentami<sup>167</sup>

Takie, teoretycznie bardzo precyzyjne, zdefiniowanie grup docelowych zbliża nas do określenia specyfiki media relations realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe. Pozwalam sobie stwierdzić, że jest ono „teoretycznie precyzyjne”, ponieważ nie uwzględnia skomplikowanych relacji wewnątrz poszczególnych grup i między nimi, co silnie wpływa na proces decyzyjny przedstawicieli poszczególnych grup, jak również na skuteczność, bądź jej brak, podejmowanych przez uczelnie działań. Dla przykładu wystarczy

---

<sup>165</sup> Ibidem, ss. 122-123.

<sup>166</sup> Tę grupę można również określić mianem „interesariuszy zewnętrznych” co byłoby zgodne z obowiązującą od 2012 r. nomenklaturą wynikającą z wprowadzenia Krajowych Ram Kwalifikacji.

<sup>167</sup> O. Kurek, *op. cit.*, ss. 123-124.

wskazać konflikt na linii – oczekiwania maturzysty wobec swojej przyszłości – wyobrażenie jego/jej rodziców na temat tejże – chęć zaspokojenia oczekiwań rodziców – niechęć rodziców do sterowania przyszłością dziecka.

Niezależnie od stopnia skomplikowania wspomnianych relacji wewnątrz poszczególnych grup docelowych oraz relacji między nimi, uczelnia ma do dyspozycji określone formy działania wobec publiczności. Do najczęściej wykorzystywanych można zaliczyć:

- formę prasową,
- formę telewizyjną,
- formę radiową,
- formę wydawniczą,
- formę wystawienniczą,
- formę pocztową,
- formę elektroniczną,
- spotkania, zwiedzanie i prezentacje,
- obecność w rankingach.<sup>168</sup>

Formy oddziaływań wskazane w typologii O. Kurek podzielone zostały według kryterium sposobu dotarcia do odbiorcy. Z marketingowego punktu widzenia należałoby raczej używać typologii uwzględniającej wykorzystywane narzędzia, w tym marketingowe public relations.

Z powyższego fragmentu wyłania się w miarę precyzyjny obraz konwencji PR wykorzystywanej w komunikacji publicznych i niepublicznych szkół wyższych z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Daje również pewien obraz pożądanых cech i zakresu działania rzeczników prasowych tych instytucji. Z wykazanych przez O. Kurek form komunikacji stosowanych przez szkoły wyższe są zabiegi wykorzystujące media masowe, zaś w ramach public relations głównym obszarem działania są media relations.

Kolejna część niniejszej pracy będzie zatem dotyczyła media relations, jako istotnego elementu PR i potężnego narzędzia w arsenale rzeczników prasowych.

---

<sup>168</sup> Por. Ibidem, s. 125.

## 2.2. Media relations w pracy rzecznika prasowego

Media relations to jeden z elementów PR, którego celem jest utrzymywanie właściwych relacji z mediami. Dzięki temu możliwe jest utrzymanie dobrych relacji instytucji z szerokim otoczeniem zewnętrznym i kreowanie jej pozytywnego wizerunku. Dzięki podtrzymywaniu dobrych stosunków z dziennikarzami możliwe jest lokowanie ważnych dla instytucji treści w przestrzeni medialnej. Czasem ma to związek z tworzeniem określonego wrażenia w opinii publicznej, czasem – przy zaangażowanym społecznie modelu PR – przekazywanie użytecznych i społecznie pożądanych informacji oraz tworzenie dobrego klimatu do dalszego rozwoju zarówno instytucji, jak i społeczności, w której ona działa. W odniesieniu do publicznych i niepublicznych szkół wyższych ma to szczególne znaczenie, ponieważ takie działanie związane jest z istotą funkcjonowania uczelni i jej społecznym wymiarem. Do realizacji zadań z obszaru media relations wykorzystywane są różnorodne narzędzia – zarówno tradycyjne, jak nowoczesne, formalne i nieformalne. Dobór narzędzi często uzależniony jest od specyfiki instytucji, preferencji dziennikarzy i rzeczników prasowych (w tym jego/jej mocnych stron) oraz zapotrzebowania społeczności, a co za tym idzie – od rozumienia przez instytucję różnorodnych kontekstów, w których realizuje ona swoją działalność.

„Media relations stanowią dwukierunkową funkcję komunikacyjną. Z jednej strony organizacja informuje dziennikarzy (a za ich pośrednictwem czytelników, widzów, słuchaczy, internautów) o działaniach, sukcesach i sprawach jej dotyczących, z drugiej zaś – zbiera spostrzeżenia dotyczące opinii publicznej. W tym celu PR-managerowie wykorzystują szereg instrumentów i narzędzi, np. konferencje prasowe, dostarczane mediom informacje prasowe, wywiady radiowe i telewizyjne – i w drugą stronę – monitoring prasowy, ujawniający oczekiwania i nastroje społeczne. Ze względu na fakt, że dotarcie do odbiorcy końcowego informacji poprzedzone jest ogniwem pośrednim – dziennikarzami i redakcjami – niezbędne jest wypracowanie odpowiednich standardów współpracy pomiędzy nadawcą i pośrednikiem w przekazie informacji, aby w maksymalnym stopniu wyeliminować zniekształcenia, „szumy” i przekłamania powstające na drodze przejścia komunikatu od nadawcy do końcowego odbiorcy.”<sup>169</sup>

Zanim jednak przejdę do opisu aspektów technicznych związanych z media relations muszę przedstawić zbiór wyobrażeń na temat mediów i ich wpływu na społeczeństwo.

---

<sup>169</sup> S. Gawroński, *Media relations...*, op. cit., ss. 10-11.

Odnosząc się do przedstawionego wcześniej zjawiska mediatyzacji należy stwierdzić, że media mają współcześnie ogromny wpływ na kształtowanie opinii publicznej. Nie jest to jednak aż tak oczywiste, jak mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Dzieje się tak z kilku zasadniczych przyczyn:

- współczesne media cieszą się ograniczonym zaufaniem w niektórych grupach społecznych,
- ewidentny wpływ polityki na przekazywane informacje powoduje, że odbiorcy (szczególnie posiadający sprecyzowane poglądy polityczne) mniej lub bardziej świadomie odcinają się od części informacji,
- rozwój internetu, fake newsy, hate, ale również dostępność do różnorodnych ideologicznie i kulturowo źródeł informacji powodują, że ludzie mogą pełniej i bardziej samodzielnie wybierać pożądaną treść, sami kreują sobie obraz rzeczywistości medialnej,
- młodzi ludzie, którzy są podstawową grupą odbiorców treści generowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe żyją w nieco innej rzeczywistości niż nadawcy komunikatów – chcą informacji szybkiej i prostej, chcą sami decydować, jakie informacje do nich docierają i wreszcie – sami, dzięki mediom społecznościowym, chcą być i są nadawcami informacji, co powoduje, że odcinają się od powszechnie dostępnych treści.

Według danych Zenith zebranych w 71 krajach świata w 2017 r. statystyczny człowiek spędzał średnio 456 minut dziennie na korzystaniu z mediów<sup>170</sup>. Dane te mogą mieć tylko częściowe odzwierciedlenie w statystykach dotyczących konsumpcji mediów w Polsce. Okazuje się bowiem, że średni czas przeznaczony na oglądanie telewizji w analogicznym okresie to 254 minuty<sup>171</sup>, dobową aktywność statystycznego Polaka w internecie sięga 126 minut<sup>172</sup>, zaś czas poświęcony na słuchanie radia to 266 minut<sup>173</sup>. Łączna dobową konsumpcja mediów w warunkach polskich i to nie obejmująca czasu poświęconego na korzystanie z prasy miałaby zatem wynieść niemal 650 minut dziennie, a zatem niemal 11 godzin na dobę (sic). Wskazane dane nie wydają się być w pełni wiarygodne, a nade wszystko nie uwzględniają zapewne nakładania się czasu aktywności medialnej w warunkach krzyżowania się mediów, jak również pewnych trudności dotyczących jednoznacznej

---

<sup>170</sup> <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/czas-ogladania-telewizji-korzystania-z-internetu-i-mediow-tradycyjnych-30-minut-wiecej-dziennie-przed-tv-niz-w-sieci-boom-w-internecie-mobilnym>, dostęp: 16/03/2019

<sup>171</sup> J. Rejsner, *Rynek telewizyjny w 2017 roku*, KRRT, Warszawa 2018, s. 2.

<sup>172</sup> Wyniki badania Gemius/PBI za 2018 r., [www.gemius.pl](http://www.gemius.pl), dostęp: 11/02/2019.

<sup>173</sup> <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/radio-dociera-codziennie-do-71-5-proc-polakow-sredni-czas-sluchania-w-2017-roku-wyniosl-266-minut>, dostęp: 16/03/2019.

klasyfikacji konkretnego rodzaju medium i rozgraniczenia go od innych (czy oglądając podcast stanowiący fragment programu radiowego słuchamy radia, oglądamy telewizję, korzystamy z internetu, a może wszystkie trzy aktywności realizowane są równolegle?)

Musimy pamiętać, że współcześnie wszystko odbywa się bardzo szybko, a co za tym idzie nasze rozumowanie (szczególnie wnioskowanie) przebiega niejednokrotnie w sposób schematyczny, a co za tym idzie uproszczony. Nie jest to dobre rozwiązanie, bo jak zauważył A. Schopenhauer „Powszechność jakiegoś poglądu nie jest, poważnie mówiąc, żadnym dowodem, nie daje nawet prawdopodobieństwa słuszności.”<sup>174</sup> To nie nowa, ale ważna uwaga. Ważna z tego powodu, że powszechnym przekonaniem panującym w społeczeństwie jest szczególna rola mediów, jako czwartej władzy, które to przekonanie traci obecnie na sile. „Przekonanie o mediach jako rzekomym regulatorze i arbitrze demokracji wyrażają publicznie zarówno politycy, jak i sami dziennikarze. Wolność prasy i zasięg jej kompetencji uchodzą w powszechnym przekonaniu za wartości niepodlegające dyskusji. Traktowane są jako nienaruszalne fundamenty liberalnej demokracji.”<sup>175</sup>

W obliczu takiego pojmowania mediów przekazywane przez nie informacje zyskują status bezwzględnie prawdziwych, a co więcej odpowiadających niezbywalnym wartościom. Nie jest w interesie kogokolwiek zajmującego się przekazywaniem za ich pośrednictwem informacji obalanie tego przekonania. Tu jednak pojawia się problem z gruntu moralny – jak odnosi się to do interesów odbiorców? Problem ten zyskuje szczególne znaczenie kiedy zaczynamy mówić o komunikacji treści przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe, które realizując swoją misję powinny informować prawdziwie *a priori*... Jak zatem osiągnąć sukces rynkowy zbudowany na prawdzie? Zdaję sobie sprawę z przewrotności postawionego pytania, ale przewrotność ta prowadzi nas znowu w kierunku specyficznego media relations szkół wyższych.

Problem, przed którym staję ma naturę z gruntu filozoficzną, zatem odpowiedzi można poszukać w tym obszarze. Jeden z najstłyniejszych zwolenników liberalizmu i idei wolności pisał w 1859 r. „Jakkolwiek niechętnie człowiek mający silne przekonanie może dopuszczać możliwość, że opinia jego jest fałszywa, powinien się zastanowić nad tym, że choćby była ona prawdziwa, będzie wyznawana jako martwy dogmat, a nie jako żywa prawda, jeśli nie stanie się przedmiotem gruntownej, częstej i śmiałej dyskusji (...) Zgubna dążność ludzkości do porzucania myśli o rzeczach, które już nie podlegają wątpliwości, jest przyczyną połowy

---

<sup>174</sup> A. Schopenhauer, *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*, Alma-Press, Warszawa 1999, s. 95.

<sup>175</sup> J. Keane, *Media a demokracja*, Aneks, Londyn 1992 cyt. za: W. Jabłoński, *Kreowanie informacji. Media relations*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 9.

jej błędów.”<sup>176</sup> Co więcej, wszyscy znamy powiedzenia w postaci: „kłamstwo powtarzane wystarczająco często staje się prawdą”, czy zaczerpnięte z teorii języka zabiegi mające na celu przekonanie kogoś do swojej racji przez wykorzystanie *argumentum ad populum*, bądź powoływanie się na autorytety.

Odrębną, póki co, kwestię stanowią aspekty etyczne prezentowanych rozważań. W arsenale służb prasowych, specjalistów PR, czy rzeczników prasowych jest wiele narzędzi, które można określić jako wprost nieetyczne, czy bardziej eufemistycznie – o wątpliwym statusie etycznym. Zawsze aktualne pozostaje pytanie, czy cel (niezależnie, czy słuszny społecznie, czy słuszny z perspektywy celów instytucji – które to cele mogą, ale nie muszą, być zbieżne) uswięca środki? Innymi słowy, przy założeniu, że cele te się wykluczają (a nie musi tak być) chodzi o sukces, czy o prawdę?

Parafrazując wspomniane wcześniej pięć pytań H. Lasswella można przeformułować je na potrzeby opisanego aktywności rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych.

1. Kto? – jacy specjaliści w zakresie komunikacji są potrzebni – oczywiście tacy, którzy posiadają określone kwalifikacje techniczne, ale jednocześnie rozumieją specyfikę szkolnictwa wyższego, przy czym nie są nią „prześięknęci”, bo w takim przypadku tracą obiektywizm, oraz gubią z pola widzenia specyfikę i możliwości grup docelowych. Muszą znać media, ale niekoniecznie być dziennikarzami. Przekonanie, że dziennikarz będzie dobrym rzecznikiem często jest nieuzasadnione, podobnie jak to, że nauczyciel akademicki będzie dobrym rzecznikiem szkoły wyższej.
2. Po co? – w przypadku media relations nie chodzi o perswazję – raczej o umiejętne zaspokojenie oczekiwań dziennikarzy, tak żeby czuli, że zaspokajają potrzeby swoich odbiorców. W przypadku rzeczników prasowych szkół wyższych to może być dość proste, bo media masowe mogą mieć zbliżoną do uczelni grupę docelową, choć zakres przekazywanych przez media informacji jest szerszy. Podobnie jest z funkcjami mediów. Inną sprawą jest kwestia „promocji” usług oferowanych przez uczelnie. Tu nie chodzi jedynie o społecznie użyteczne informacje, które przy okazji promują, ale o działania stricte promocyjne, podlegające pod inne regulacje prawne i wykraczające poza ramy zarządzania komunikacją.
3. Co? – przekazywane mediom treści muszą wypełniać znamiona informacji, którą dziennikarz może, z czystym sumieniem, sygnować swoim nazwiskiem przekazując je

---

<sup>176</sup> J.S. Mill, *O wolności*, Wydawnictwo AKME, Warszawa 1999, ss. 50-51 i 59.

dalej. Nie można stosować lubianej przez celebrytów metody – nie jest ważne co, byle nie pomylili nazwiska, bo oczywistym jest, że uczelnie muszą dbać o swoje dobre imię. Uczelnie publiczne, szczególnie duże, mają nieco łatwiej, bo nie sposób przyjąć, że media będą je pomijały w swoich materiałach. Dodatkowo uczelnie pełnią rolę zaplecza eksperckiego, dysponując zróżnicowanym zapleczem naukowym.

4. Do kogo? To trudniejsze pytanie, niż może się wydawać. Przekaz kierowany do odbiorców musi być dodatkowo atrakcyjny dla dziennikarzy, co nie zawsze oznacza to samo i komplikuje proces zarządzania informacją. Dodatkowo atrakcyjna dla dziennikarza i odbiorcy forma przekazu może być nieakceptowana przez otoczenie wewnętrzne uczelni. W rozmowach z rzecznikami niejednokrotnie pojawia się wątek nieprzekładalności komunikowanych treści na język akceptowalny przez media i ich odbiorców. Szczególnie w obszarze wąskich specjalizacji pojawia się problem z komunikowaniem wartościowych przekazów, bo autorzy badań boją się negatywnych opinii swojego środowiska, więc albo nie chcą się wypowiadać albo nie zgadzają się na proponowane uproszczenia.
5. Jakim środkiem? – to z kolei pytanie stosunkowo łatwe, zaś odpowiedź na nie mogłaby brzmieć – adekwatnym. Ponieważ łatwo jest określić grupy docelowe poszczególnych komunikatów generowanych przez szkoły wyższe, łatwo jest również dobrać odpowiednie środki komunikacji, na oddziaływanie których grupy te są podatne.
6. Z jakim skutkiem? – celem bezpośrednim jest publikacja materiałów prasowych. Ten cel jest przeważnie stosunkowo łatwy do osiągnięcia zarówno poprzez efekt publicity, jak i formy reklamy. Ważniejsze jednak z punktu widzenia szkół wyższych są cele pośrednie, tj. poprawa wizerunku i prestiżu instytucji oraz będąca tego konsekwencją zwiększona rekrutacja.<sup>177</sup>

Jak zatem widać media relations, chociaż jest aktywnością dość łatwo definiowalną, w praktyce okazują się zajęciem trudnym i niejednoznacznym. Należy również pamiętać

---

<sup>177</sup> Obecnie, zgodnie z założeniami MNiSW wyrażonymi w tzw. Konstytucji dla Nauki, sam wymiar rekrutacji przestaje być tak istotny. Poprzez wprowadzenie do algorytmu dotacji współczynnika określającego pożądany stosunek liczby studentów w przeliczeniu na liczbę pracowników naukowo-dydaktycznych liczbę zrekrutowanych studentów nie będzie celem nadrzędnym. Poziom uczelni będzie widać raczej po liczbie chętnych do studiowania, a nie faktycznie przyjętych. Oprócz tego pojawią się inne mierniki związane z jakością prowadzonych badań. Tworzy to dodatkową przestrzeń do działania dla rzeczników prasowych, bo będą musieli inaczej komunikować sukcesy naukowe. Być może będzie to margines działań, bo trudno ocenić na ile eksperci dokonujące ocen jednostek badawczych są podatni na wpływ mediów... A to będzie miało znaczenie o ile utrzymamy zostanie fragment oceny parametrycznej związany z oceną ekspercką, ale ma także znaczenie obecnie z uwagi na uwzględnienie oceny eksperckiej w tworzeniu rankingów szkół wyższych oraz w procesach akredytacji.

o całej gamie narzędzi nieformalnych, które odbywają się na pograniczu technicznie pojmowanego media relations.

Od niemal samego początku istnienia PR media masowe były najbardziej wpływowym partnerem i najlepszą areną do działań public relations. Żadna organizacja nie może sobie pozwolić na przekonanie, że działa w próżni. Aby realizować swoje cele musi współpracować z określonymi grupami, od których zależy jej sukces bądź niepowodzenie. Zbiorowości stanowiące te grupy nazywa się publicznościami.<sup>178</sup>

Dla specjalistów w zakresie PR media pełnią rolę podwójną – są główną publicznością działań, a jednocześnie pośrednikiem w przekazywaniu treści w ramach publicity. W przypadku szkół wyższych, są również (w pewnym stopniu) pośrednikiem i narzędziem do komunikacji z publicznością wewnętrzną.<sup>179</sup> Mówiąc o publiczności wewnętrznej publicznych i niepublicznych szkół wyższych mówimy po części o studentach (będących jednocześnie klientami funkcjonującymi w otoczeniu zewnętrznym, jak i uczestnikami organizacji i jej życia wewnętrznego), ale w tym wypadku chodzi o pracowników. Musimy pamiętać, że część z nich to ludzie o uznanej pozycji, profesorowie, fachowcy dbający o własne dobre imię. Część z nich to ludzie budujący swoją markę. W jednym i drugim przypadku jeśli ludzie ci prowadzą ważne badania, chcą aby było o nich głośno nie tylko w środowisku naukowym, ale również w opinii publicznej, zwłaszcza gdy badania te mają charakter przełomowych albo uwzględniają wymiar utylitaryzmu. Abstrahując od zwykłej chęci bycia znanym, rozpoznawalnym i popularnym jest to zrozumiałe, a co ważniejsze, to bardzo istotna wskazówka dla rzeczników prasowych. Poprzez promowanie konkretnego naukowca, rzecznik prasowy może promować uczelnię, jako ważny i efektywny ośrodek badawczy, wykorzystywać go, jako eksperta na potrzeby mediów (dziennikarze będą wdzięczni za udostępnienie specjalisty) oraz wykorzystywać go w roli lidera opinii.

Media relations powinny być elementem całej strategii PR związanej z określoną misją i wyznaczonymi przez instytucję celami. Mimo żywionej przez część środowiska akademickiego niechęci do mediów, trzeba przypisać im uprzywilejowaną rolę. Wymaga to kilku kroków ze strony instytucji:

1. Poznania i przestrzegania zasad rządzących mediami.
2. Przeszkolenia wybranej grupy pracowników z obszaru media relations.

---

<sup>178</sup> Por. W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 28.

<sup>179</sup> Mimo, iż, co do zasady nie powinno być tak, że publiczność wewnętrzna dowiaduje się o działaniach podejmowanych przez instytucję z mediów, to w przypadku szkół wyższych jest to akceptowalne, a czasem pożądane.



3. Regularnego organizowania eventów z udziałem mediów (niekoniecznie dla dziennikarzy, ale np. pod patronatem medialnym konkretnego tytułu).
4. Przygotowanie i używanie narzędzi niezbędnych do efektywnego kontaktowania się z mediami i utrzymywania z nimi pozytywnych relacji (np. baza danych, baza ekspertów, archiwum, monitoring, bio ważnych osób z instytucji, media kit).
5. Podtrzymywanie relacji z ludźmi mediów.
6. Unikanie nieporozumień.
7. Analizy przebiegającej współpracy i wyciąganie wniosków – ewaluacja zorientowanych na media działań.<sup>180</sup>

Chociaż część uczelni, szczególnie tych większych, z racji zajmowanej w regionie, czy kraju pozycji stanowi obiekt zainteresowania mediów, nie wolno na tym poprzestać, bo traci się wpływ na obieg informacji. Rzecznicy muszą „pilnować”, żeby określone, pożądane przez instytucje treści były właściwie nagłaśniane, a inne, pomijane lub wyciszane. Co za tym idzie odpowiedzialny za tę sferę specjalista musi patrzeć całościowo na cele instytucji. W odniesieniu do szkół wyższych, przez wzgląd na ich wewnętrzne zróżnicowanie i wielość ludzi stanowiących publiczność wewnętrzną bywa trudne. Czysto po ludzku – z niektórymi współpracuje się lepiej, a od innych bardzo trudno uzyskać potrzebne do skonstruowania przekazu informacje. Dlatego ważna jest mocna pozycja rzecznika i znaczne (nawet nieformalne) uprawnienia decyzyjne. Niedopuszczalne są sytuacje, w których rzecznik nie może uzyskać informacji, bo dany pracownik instytucji go nie lubi, albo nie uważa jego roli za istotnej. Oczywiście nie każdy pracownik musi rozumieć rolę i wagę PR, czy media relations, ale powinien je akceptować. Osobiste animozje nie mogą stać się hamulcem realizacji strategii i polityki informacyjnej. To wymaga ścisłej współpracy z przełożonymi i precyzyjnego określenia zakresu kompetencji rzeczników. Utrudnieniem w konstrukcji całościowych działań z zakresu media relations w uczelniach jest ich dalece posunięta decentralizacja i brak podlegających rzecznikowi lub szefowi działu PR struktur wydziałowych.

Inną pułapką w media relations jest tzw. efekt bumerangowy, czyli sytuacja, w której media powodują u odbiorców oddziaływanie wprost przeciwne do założonego przez nadawcę komunikatu. Istnieją cztery podstawowe przyczyny zaistnienia takiej sytuacji:

---

<sup>180</sup> Por. W. Jabłoński, *op. cit.*, ss. 28-29.

- błędne wyobrażenie nadawcy komunikatu o odbiorcy,
- wysoki poziom zróżnicowania publiczności masowej,
- umieszczenie w ramach tego samego przekazu różnych treści mających służyć odrębnym celom,
- niewłaściwe przedstawienie i udokumentowanie głoszonych treści.<sup>181</sup>

Media, czy konkretni dziennikarze mogą świadomie (bo nie lubią instytucji, mają w tym konkretny cel, sprzyjają konkurencji, taki mają profil) lub nieświadomie zniekształcać przekazywane informacje. Dlatego bardzo ważne jest przygotowanie warsztatowe rzeczników, aby generowane przez nich materiały spełniały odpowiednie standardy. Innymi słowy – powinni ułatwiać dziennikarzom pracę...<sup>182</sup> Dziennikarze odgrywać mogą bowiem klasyczną rolę selektonera informacji – gate keepera, odpowiedzialnego za treść i formę komunikatów medialnych. W kontekście współpracy z rzecznikami prasowymi dziennikarz selektonuje olbrzymią ilość informacji napływających do redakcji, a następnie poddaje je obróbce, to jest rozszerza je, skraca lub modyfikuje<sup>183</sup>.

Wieloaspektowość działań podejmowanych w ramach media relations powoduje, że wymyka się ono klasycznym modelom PR. Dywagacje natury teoretycznej znajdują niepełne odwzorowanie w praktyce, zaś próby teoretycznego opisu istniejącej praktyki komunikacyjnej są również bardzo trudne, głównie z uwagi na zróżnicowanie działań i brak ich standaryzacji. Rzecznicy prasowi publicznych i niepublicznych szkół wyższych, szczególnie w tych jednostkach, które nie mają wyspecjalizowanych działów public relations często muszą działać na pograniczu różnych konwencji i modeli. Tym zasadniejsze zdaje się mówienie o adaptacyjnym rzecznictwie prasowym. Czyli takim modelu, który wymaga szerszych niż zwyczajowe kwalifikacji, bardzo rozwiniętych umiejętności negocjacyjnych i czasem „bolesnej” elastyczności w podejściu do prezentowanych tematów i realizowanych zadań. W takim ujęciu zdecydowanie nie jest to praca dla każdego.

Jak wspominałem powyżej – uczelnie nie działają w próżni – otacza je gęsta sieć powiązań społecznych i instytucjonalnych. Ponad to często na terenie jednego miasta, czy

---

<sup>181</sup> Por. R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa 1983, cyt. za: W. Jabłoński, *op. cit.*, ss. 29-30.

<sup>182</sup> To kolejny aspekt, który wymaga oceny etycznej i odwołuje się do postawionego wcześniej pytania, czy cel usłwięca środki. Jeśli dziennikarz publikuje pod swoim nazwiskiem tekst przygotowany przez rzecznika, to pytanie, czy cieszyć się, że cel został zrealizowany, czy złożyć zawiadomienie do Rady Etyki Mediów. Z pragmatycznego punktu widzenia problem nie istnieje. Pojawia się za to wyraźnie na gruncie etyki zawodowej zarówno rzecznika, jak i dziennikarza.

<sup>183</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne...*, *op. cit.*, s. 34.

w danym regionie działa kilka szkół wyższych, które są w stanie w podobnym stopniu odpowiadać na zapotrzebowanie dziennikarzy np. w kwestii dostarczania wypowiedzi eksperckich. Pomijając kwestie obiektywizmu dziennikarskiego należy się zastanowić dlaczego dziennikarz miałby skorzystać z eksperta z uczelni X, a nie z uczelni Y? W tym miejscu wchodzimy w obszar nieformalnych (ale tylko do pewnego stopnia) relacji z dziennikarzami. Czasem jednak mamy do czynienia, z czystym profesjonalizmem – jeśli rzecznik jest zawsze przygotowany i dostępny – zwiększa swoje szanse w konkurencji ze swoimi odpowiednikami z innych jednostek. Z rozmów z praktykami wynika, że nieformalne związki z mediami są najistotniejsze w sytuacjach kryzysowych. W codziennym działaniu stanowią niewielki procent sukcesu, chociaż mogą mieć wpływ na przykład na objętość informacji. Jeśli kilka działających w danym regionie uczelni rozpoczyna rekrutację – dziennikarze piszą o tym fakcie – ile miejsca poświęcą której uczelni zależy od jej pozycji na rynku, atrakcyjności informacyjnej komunikatu, ale również od najszerzej pojmowanej efektywności rzeczników.

Niezależnie od tego należy pamiętać, że ośrodkiem decyzyjnym w ramach media relations jest zwykle dziennikarz, który może:

1. Upublicznić niezmienny przekaz w całości.
2. Upublicznić przekaz fragmentarycznie, co najczęściej wiąże się ze zniekształceniem treści.
3. Odrzucić lub zignorować – w takiej sytuacji niezwykle cenny jest feedback – warto zatem zadzwonić do dziennikarza i dopytać dlaczego materiał nie trafił do publikacji. Pozyskane w ten sposób informacje będą niezwykle cenną podpowiedzią na przyszłość.<sup>184</sup>

W obliczu wielości istniejących modeli funkcjonowania działów public relations, w tym rzeczników prasowych zajmujący się tym obszarem specjaliści powinni zdecydować się na któryś z nich. Oczywiście nie musi to być jedyne przez nich stosowane, ale można go określić jako główny. Przyjęty model powinien być przede wszystkim zbieżny z przyjętymi przez instytucję celami komunikacyjnymi. W relacjach dziennikarz – specjalista PR zastosowanie mają najczęściej dwa modele spośród wyróżnionych przez Gruniga i Hunta<sup>185</sup>.

Model dwukierunkowy asymetryczny:

- cechuje się efektem niezrównoważenia, gdzie przewaga leży po stronie nadawcy komunikatu,

---

<sup>184</sup> Por. W. Jabłoński, *op. cit.*, s. 44.

<sup>185</sup> J.E. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations*, Fort Worth 1984, s. 21 .

- nadrzędnym celem jest perswazja prowadząca do zmiany postaw publiczności,
- zakłada wykorzystanie dużej ilości badań w celu oceny skuteczności podejmowanych działań.

Model dwukierunkowy symetryczny:

- uznawany za właściwy kierunek w jakim powinna podążać instytucja chcąca efektywnie zarządzać komunikacją,
- cel komunikacji to wzajemne zrozumienie w wyniku którego zmiana postaw dokonuje się zarówno po stronie organizacji, jak i jej publiczności. Instytucja zmienia swoją politykę pod wpływem informacji zwrotnych płynących od publiczności,
- stosowane szeroko badania mają na celu modyfikację komunikacji w kierunku wzajemnego zrozumienia, prowadzącego do wzajemnego podziału korzyści.

Idąc dalej mamy do czynienia z dwoma rodzajami specjalistów utrzymujących relacje z mediami. Po pierwsze jest to tzw. *asymmetric practitioner*, którego zadania sprowadzają się do:

1. Organizowania wydarzeń lub przygotowywania notatek prasowych posiadających odpowiednią wartość informacyjną.
2. Dowodzenia fałszywości informacji pojawiających się w mediach – np. za pośrednictwem sprostowań lub płatnych artykułów.
3. Rozumienia zachowań dziennikarzy w celu pełniejszego dostosowania przesyłanych komunikatów do ich preferencji i przyzwyczajeń (przydaje się tu również znajomość profilu redakcji).

Po drugie mamy do czynienia z tzw. *symmetric practitioner*. Ci specjaliści mniej uwagi poświęcają kontroli procesu emisji informacji. Głównym celem ich działania jest otwieranie instytucji dla mediów i pomoc dziennikarzom w opisywaniu jej. Takiemu działaniu towarzyszy nadzieja, że otwartość zaowocuje pełniejszym i lepszym oraz mniej stronnictwym prezentowaniem instytucji.<sup>186</sup>

Tak pojmowany specjalista w obszarze media relations bywa określany mianem *two-way symmetric representative*<sup>187</sup> ponieważ czasem występuje jako reprezentant pracodawcy, a czasem dziennikarza. Taki model funkcjonowania rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych wydaje się najbliższy realnemu, choć różni się to nieco ze

<sup>186</sup> Por. J.E. Grunig, T. Hunt, *op. cit.*, ss. 226-227.

<sup>187</sup> Ibidem.

względu na fakt, że uczelnie publiczne muszą być, przez wzgląd na zasady finansowania, bardziej otwarte na otoczenie (w tym dziennikarzy), podczas gdy uczelnie niepubliczne (działające bardziej jak firmy) mogą sobie pozwolić na mniejszą otwartość.

Niezależnie od podejścia funkcja komunikowania jest obecna w każdej aktywności public relations. PR definiowane jest najczęściej jako zbiór metod i działań wykorzystywanych w procesie zarządzania komunikacją instytucji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Celem tej komunikacji jest poprawienie wizerunku, a w konsekwencji ułatwienie realizacji celów instytucji.<sup>188</sup> Chociaż komunikowanie nie stanowi celu działań public relations, to nie sposób mówić o tym obszarze działalności z jego pominięciem. Efektywne komunikowanie jest warunkiem niezbędnym, aby proces PR w ogóle zaistniał oraz, żeby spełnione zostały jego zadania, role i funkcje.<sup>189</sup>

Alternatywą dla powszechnie obecnych w świadomości ludzi zajmujących się PR modeli, jest model stworzony na bazie prac Gruninga, Doziera, Ehlinga, czy Reppera – model doskonałego PR. Zmienia on i odcina się od modelu Gruninga-Hunta z 1984 r. Opisuje relacje stron procesu komunikacji jako współdziałających ze sobą przeciwników, którzy w procesie komunikacji chcą osiągnąć swoje subiektywne cele, przy jednoczesnej chęci do budowania długotrwałej współpracy i stabilnych stosunków.<sup>190</sup>

Jak wspomniałem powyżej ważnym aspektem media relations i aktywności rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych, stanowiącym o jego specyfice jest komunikacja wewnętrzna. Wynika to z wspomnianej już specyfiki środowiska akademickiego. Dlatego też warto się przyjrzeć aspektom technicznym związanym z *internal relations*.

Świadomość znaczenia komunikacji wewnętrznej i jej przekładalności na wizerunek zewnętrzny często jest niedoceniane. Rzecznik prasowy szkoły wyższej musi mieć jednak świadomość konieczności kreowania spójnej polityki informacyjnej z uwzględnieniem kadr, którymi dysponuje uczelnia. W samej tej grupie komunikacja wymaga dychotomicznego podejścia, bo innego podejścia wymagają pracownicy administracyjni, a innego kadra naukowo-dydaktyczna. W literaturze przedmiotu zjawisko to określane jest jako *public relations begin at home*, czyli PR zaczyna się w domu.<sup>191</sup>

Można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje *internal relations*:

1. Relacje ze współpracownikami.

---

<sup>188</sup> Por. D. Tworzydło, *Public relations. Teoria i studia przypadku*, Rzeszów 2003, s. 15.

<sup>189</sup> Por. K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, Warszawa 2001, s. 62.

<sup>190</sup> Por. S. Gawroński, *Media relations op. cit.*, s. 40-41.

<sup>191</sup> *Ibidem*, s. 44.

2. Relacje z zarządem (w przypadku uczelni z Kolegium Rektorskim).
3. Relacje z liderami opinii.<sup>192</sup>

Public relations jest tylko jednym z instrumentów wykorzystywanych do oddziaływania na pracowników i kadre kierowniczą. Cele tego typu kontaktów określić można w wieloraki sposób, jednak sprowadzają się one najczęściej do:<sup>193</sup>

1. Tworzenia klimatu dobrej i stabilnej organizacji.
2. Wskazywanie jej ważnej roli i pozycji w gospodarce.
3. Tworzenie atmosfery niezbędności dla organizacji.
4. Wytwarzania poczucia przynależności do przedsiębiorstwa (organizacji).
5. Mobilizacji do realizacji zadań firmy (organizacji).
6. Popierania polityki rozwojowej.
7. Zapoznawania ze strategiami, zasadami i przepisami funkcjonowania organizacji.
8. Włączania pracowników do kształtowania pozytywnej opinii o przedsiębiorstwie na zewnątrz.

Wewnętrzny PR to zatem dwukierunkowy proces przepływu informacji oparty na czterech podstawowych rodzajach komunikowania – adekwatny do poziomów komunikowania z piramidy McQuaila:

- interpersonalnym,
- intragrupowym,
- intergrupowym,
- instytucjonalnym i organizacyjnym.<sup>194</sup>

Szczegółowy opis zagadnienia jest szeroko opisywany w literaturze przedmiotu i nie stanowi sedna tematyki niniejszej pracy. Dlatego też w dalszej części rozdziału skoncentruję się na samym media relations.

W powszechnej opinii PR to głównie media relations, czyli, jak wspomniałem powyżej współpraca ze środkami masowego komunikowania i *publicity* – działania mające na celu stworzenie, czy raczej wytworzenie rozgłosu w mediach. O ile jest to przekonanie z gruntu błędne, bo media relations to tylko fragment szerokiego zakresu działań PR nie należy lekceważyć tej formy działań.

---

<sup>192</sup> D. Tworzydło, *Public relations op. cit.*, s. 85.

<sup>193</sup> B. Dobiegała-Korona, *Kompozycja promocji*, Warszawa 1997, s. 201.

<sup>194</sup> Por. S. Gawroński, *Media relations... op cit.*, s. 45.

„Media relations są specyficzną formą PR również ze względu na to, że stanowią instrument wykorzystywany do realizowania celów komunikowania ze wszystkimi grupami otoczenia – od pracowników i ich rodzin, przez klientów, konsumentów, inwestorów, aż po rząd, samorządy i najszerszą część, jaką stanowi całe społeczeństwo. Niekiedy nawet działania te dotyczą społeczności międzynarodowej lub globalnej.”<sup>195</sup>

Z powyższej definicji widać jasno, że jest to obszar, w którym działania rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych realizuje się niemal w pełni. Kreowanie wizerunku za pośrednictwem mediów jest najbardziej spektakularne, co prawdopodobnie powoduje, że uważa się je za najskuteczniejsze element oddziaływań z obszaru public relations. W uczelniach publicznych i niepublicznych widać to bardzo dobrze, szczególnie jeśli popatrzymy na zagadnienie przez pryzmat działań skierowanych do wewnątrz. Z rozmów przeprowadzonych z praktykami wyłania się obraz prostej recepcji efektów media relations przez pracowników nauki – „jesteśmy w gazecie – dobrze, nie ma nas – źle.”

Takie uproszczenie dotyczące efektów działań media relations oczywiście wypacza jego ideę, ale pokazuje, jakie efekty są w stanie zadowolić wewnętrzne publicity. Nie zmienia to faktu, że budowanie dobrych relacji z mediami, a co za tym idzie – realizacja założonych celów komunikacyjnych jest zadaniem znacznie trudniejszym (szczególnie, że trzeba – przy okazji – zaspokoić nawet wątpliwe merytorycznie zapotrzebowanie wewnętrzne).

Warto pamiętać, że w skutecznym media relations dziennikarze i przedstawiciele mediów stanowią w pewnym sensie odrębną grupę docelową. Działając jak filtry mogą stać się ostatnim przystankiem informacji.<sup>196</sup> Dodatkową zaletą wykorzystywania mediów jest również to, że generowane za ich pośrednictwem komunikaty zyskują dodatkowy walor obiektywności i wiarygodności.<sup>197</sup>

Media masowe w znacznym stopniu wpływają na opinię publiczną, zwłaszcza wtedy, gdy ludzie nie mają dostępu do żadnych alternatywnych źródeł informacji, dlatego też mass media krystalizują wspólne idee dotyczące ludzkich relacji.<sup>198</sup>

Media relations bywają mylone lub utożsamiane z publicity, niekiedy również z propagandą. Zbieżność obszarów i mechanizmów oddziaływania jest do obrony, ale ich cechy charakterystyczne nie pokrywają się. „Istotą publicity jest bowiem informowanie, lecz

---

<sup>195</sup> Ibidem, s. 58.

<sup>196</sup> Por. W. Jabłoński, *Media relations XXI wieku – nowe wyzwania dla praktyków PR*, „Studia Medioznawcze” 2002, nr 3, s. 71.

<sup>197</sup> Por. S. Gawroński, *Media relations, op. cit.*, s. 59.

<sup>198</sup> P. Sorlin, *Mass media*, Wrocław 2000, s. 173. cyt. za: S. Gawroński, *Media relations, op. cit.*, s. 59.

tylko o pozytywnych aspektach przedmiotu rozgłosu, z pominięciem wszelkich treści mogących zaburzyć przesłanie autopromocyjne. Media relations, podobnie jak public relations w ogóle, opierają się na komunikowaniu rzetelnym, prawdziwym i opartym na twardych fundamentach etycznych, co sprawia, że jest to komunikacja przede wszystkim zgodna z prawdą, bez względu na fakt, czy jej efekty okażą się pozytywne, czy negatywne dla nadawcy.”<sup>199</sup> To rozróżnienie nabiera szczególnego znaczenia w działalności komunikacyjnej publicznych i niepublicznych szkół wyższych, ponieważ zasadnym zdaje się twierdzenie, że uczelnie niepubliczne stosują raczej działania z obszaru publicity, a uczelnie publiczne – public relations. Wynika to w dużej mierze z wymuszonej przepisami większej koniecznej transparentności działań.

K. Wojcik wyróżnia elementy wyraźnie różnicujące media relations od publicity:

- publicity przedstawia przedmiot swego działania wyłącznie w pozytywnym świetle, bez względu na stopień, w jakim to odpowiada prawdzie,
- publicity wykorzystuje najniższe instynkty odbiorców, bazując na efektach pokazowych i krótkotrwałych,
- publicity nie koordynuje działań traktując każdą akcję jako odrębne zadanie,
- publicity, w przeciwieństwie do public relations, nie jest dialogiem nastawionym na ugodę, konstruktywnym i etycznym.<sup>200</sup>

Etyczny aspekt działań rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych uczelniach wyższych zostanie opisany w dalszej części pracy. W tym miejscu chcę jedynie nadmienić, że etyka również może być narzędziem podejmowanych działań komunikacyjnych. Oczywiście to dyskusja natury filozoficznej i powrót do pytania o cel, który uświęca środki (lub nie) oraz o to, czy zasadnym jest np. mijanie się z prawdą w ramach większego dobra?<sup>201</sup>

Efektywność media relations sprowadza się głównie do efektywności współpracy osoby odpowiedzialnej za realizację zadań z tego obszaru z dziennikarzami i przedstawicielami mediów. Dobre kontakty z mediami pozwalają nie tylko na łatwe informowanie ich samych o istotnych z punktu widzenia instytucji treści, ale również na skuteczne dotarcie do odbiorcy masowego, czy konkretnie – do pożądaney grupy docelowej. Z drugiej strony dobre relacje umożliwiają rozwiązywanie sytuacji kryzysowych przy zminimalizowanym rozgłosie. Kontakty z dziennikarzami mogą być dwójakiego rodzaju – pośrednie i bezpośrednie. Kontakty pośrednie sprowadzają się do przekazywania im informacji będących, czy

---

<sup>199</sup> S. Gawroński, *Media relations... op. cit.*, s. 60.

<sup>200</sup> K. Wojcik, *Public relations... op. cit.*, s. 131.

<sup>201</sup> Oczywiście to tylko figury retoryczne, ale warto na nie zwrócić uwagę, ponieważ tego rodzaju sformułowania natury ogólnej są często wykorzystywane w narracji firm, instytucji czy organizacji politycznych.



mogących stanowić źródło informacji dla redakcji, co pozwala zrealizować bazowy cel, czyli upowszechnienie danej treści. Kontakty bezpośrednie mają wartość dodaną. Realizują wspomniany cel bazowy, ale również umożliwiają natychmiastową weryfikację reakcji, uzyskanie obietnicy publikacji, ewentualne doprecyzowanie szczegółów – wszystko w czasie rzeczywistym. Kontakty bezpośrednie umożliwiają również budowanie i rozwijanie kontaktów osobistych – formalnych i nieformalnych.

W opinii K. Wojcik kontakty z dziennikarzami powinny opierać się na trzech podstawowych zasadach:

- wiarygodności – polegającej na prawdziwości i szczerości przekazu,
- otwartości,
- kompletności informacji.<sup>202</sup>

Odrębną kwestię stanowi często dalece posunięta roszczeniowość dziennikarzy. W rozmowach z praktykami<sup>203</sup> pojawiają się opinie, że przedstawiciele mediów często nie szanują rzeczników. Są przekonani o swojej szczególnej roli, a co za tym idzie informacji oczekują zawsze natychmiast. Nie zastanawiają się np. nad tym, że specyficzna organizacja roku akademickiego i sama specyfika środowiska wewnętrznego uczelni uniemożliwia natychmiastową reakcję, szczególnie jeśli informacja wykracza poza tzw. media kit/press kit.<sup>204</sup>

Nadspodziewanie często zdarzają się przypadki, że dziennikarz z danej redakcji potrafi się obrazić na rzecznika, co powoduje „wycinanie” informacji o danej instytucji, czy pomijanie jej w ogólnych informacjach. Sytuacje tego rodzaju nie powinny mieć miejsca, co nie zmienia faktu, że życie pisze w takich przypadkach swoje scenariusze. Tu pojawia się ponownie wątek nieformalnych relacji z dziennikarzami – im są lepsze, tym łatwiej „wybrnąć” z takiej sytuacji.

Niezależnie od wątpliwości, czy różnorodności interpretacyjnych media relations musi spełniać określone wymogi formalne, podobnie jak każda inna forma komunikowania. Co za tym idzie w media relations możemy wyróżnić nadawcę komunikatu, odbiorcę, przekaz i środki przekazu.<sup>205</sup>

Różne instytucje – o różnym umocowaniu prawnym i różnorodnym zakresie działania realizują za pomocą działań z obszaru PR różne cele. Nie zmienia to faktu, że stosowane

---

<sup>202</sup> K. Wojcik, *Public relations... op. cit.*, s. 484.

<sup>203</sup> Źródło - wywiady pogłębione zrealizowane przez Autora.

<sup>204</sup> Bazowy zestaw informacji dotyczący instytucji, zawierający bio władz i kluczowych pracowników, dane liczbowe, czasem dostępnych ekspertów, opisy aktualnie realizowanych zadań, materiały foto, audio i video.

<sup>205</sup> Por. S. Gawroński, *Media relations... op. cit.*, s. 62.

narzędzia i najogólniejszy cel podejmowanych działań pozostaje niemal identyczny. Publiczne i niepubliczne szkoły wyższe należałoby zakwalifikować do różnych grup (choćby ze względu na właśnie publiczny, bądź niepubliczny charakter). Dla potrzeb niniejszych rozważań nie ma to aż tak wielkiego znaczenia, bo koncentruję się tu na specyficznych media relations, które, co do zasady ma ten sam cel (i przebiega podobnie) w obu typach szkół wyższych. Jeśli chodzi o tytułową specyfikę, to da się ją, jak sądzę, uchwycić niezależnie od wspomnianych różnic. Co za tym idzie będę traktował uczelnie wyższe jako podmioty usługowe.

Ma to sens o tyle, że „niezależnie od tego, jakim podmiotem jest nadawca w procesie media relations, schemat komunikowania, jego cele i zadania są zawsze niezwykle podobne. Celem zasadniczym pozostaje zwykle pielęgnowanie dobrych kontaktów z mediami masowymi, by przy udziale środków przekazu, jako elementów pośredniczących, dotrzeć z określonymi informacjami do szerokiego audytorium. Celem nadrzędnym jest zaś ogólna zasada przyświecająca działalności PR, a więc dbanie o pozytywny wizerunek czy to przedsiębiorstwa, czy stowarzyszenia, banku, partii politycznej albo też gminy.”<sup>206</sup>

Pytanie, które należy dodatkowo postawić, to kwestia uwzględnienia w procesie komunikacji nowych mediów, czy konkretnie mediów społecznościowych. Jest to o tyle istotne, że tu nie ma w zasadzie pośrednika w postaci dziennikarza, czy redakcji, a generowane treści trafiają wprost do odbiorców. F.P. Seitel wskazuje na rozwój internetu jako czynnik umożliwiający milionom ludzi na całym świecie dostęp do nieograniczonej komunikacji, dodając, że niesamowity rozwój internetu i sieci www szybko przeniósł public relations w XXI w., a niezliczona liczba użytkowników internetu na całym świecie oznacza, że ludzie jednoczą się za pomocą komunikacji jak nigdy przedtem.<sup>207</sup>

Z pojawieniem się internetu nastąpiła istotna zmiana jakościowa w całości PR, ale również w specyficznych oddziaływaniach z obszaru media relations. Ten obszar „odnalazł” swoją nową rzeczywistość w rozwoju mediów społecznościowych i nowym pokoleniu odbiorców, dla których korzystanie z sieci jest nie dość, że czymś oczywistym, to często czymś, bez czego nie potrafiliby żyć. Ponieważ ci właśnie ludzie stanowią główny cel działań marketingowych publicznych i niepublicznych uczelni wyższych, również specjaliści odpowiedzialni za komunikowanie z ramienia uczelni musieli wejść w nową rzeczywistość. Odpowiedzią na ten stan rzeczy stały się specjalne działy odpowiedzialne za komunikację internetową, czy „multimedia”. Czasem jednak obszar ten był (i nadal jest) traktowany przez

---

<sup>206</sup> Ibidem, s. 67.

<sup>207</sup> Por. F.P. Seitel, *op. cit.*, s. 26.

środowisko wewnętrzne uczelni po macoszemu. Pracownicy szkół wyższych często nie doceniają i/lub nie rozumieją roli komunikowania określonych treści za pośrednictwem mediów społecznościowych, nie rozumieją i nie akceptują ich specyficznego języka i formy audiowizualnej. Oczywiście ten stan rzeczy sukcesywnie ulega zmianie, ale w nim właśnie manifestuje się w znacznym stopniu specyfika media relations publicznych i niepublicznych uczelni wyższych – jest to próba efektywnego pogodzenia tradycji (czasem pojmowanej bardzo opacznie) z „nowoczesnymi” oczekiwaniami odbiorców.

Nowe media pojmowane głównie jako media społecznościowe wprowadzają aktywność odbiorców jako jeden z najważniejszych czynników procesu komunikacji. Jest to zmiana jakościowa, która nie byłaby możliwa w mediach masowych.<sup>208</sup> Ważne jest uświadomienie sobie, że bezdyskusyjnie mamy do czynienia z nowym rodzajem kultury, z którego wynika zupełnie nowy sposób postrzegania świata. To, z kolei, wpływa znacząco na proces decyzyjny, tempo działania i szybkość reagowania.<sup>209</sup>

W ramach tej nowej kultury mamy do czynienia z nową strukturą mediów, której podstawową cechą jest interaktywność, którą należy rozumieć jako „zdolność użytkownika do bezpośredniego wpływania na przeglądane obrazy i teksty oraz możliwość ich zmiany. Publiczność nowych mediów staje się zatem bardziej użytkownikiem, niż widzem, czy czytelnikiem.”<sup>210</sup>

W takim ujęciu pojęcie „społeczności akademickiej” nabiera nowego – szerszego znaczenia. Zmienić należy również spojrzenie na wewnętrzny PR, czyli omawiane powyżej działania skierowane do wewnątrz instytucji. Bardzo ciekawy obraz działań w tym obszarze ujawnia się w rozmowach z praktykami, które zostaną zaprezentowane w dalszej części rozprawy. W tym miejscu starczy stwierdzenie, że stworzenie komunikatu na potrzeby otoczenia wewnętrznego uczelni jest zadaniem co najmniej trudnym, ponieważ czynnikiem decydującym są tutaj indywidualne preferencje różnych grup interesów, które często są wynikiem indywidualnych preferencji np. estetycznych.

D. McQuail mówi o interaktywności, jako konsekwencji nowych mediów, w kategorii większej autonomii odbiorcy oraz jako o zmianie relacji między odbiorcami (widzami) i nadawcami. Dokładnie określa to stwierdzeniem – „punkt ciężkości w aktywności widowni przesuwa się z odbioru na poszukiwanie, konsultacje i bardziej osobistą interakcję.”<sup>211</sup>

---

<sup>208</sup> Por. Zacher L.W., *Transformacje społeczeństw konsumpcyjnych – między technika a kulturą*. [w:] red. S. Partycki, *Kultura a rynek*, tom 1, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008, ss. 50-51.

<sup>209</sup> Por. M. Castels, *Społeczność sieci*, PWN, Warszawa 2007, s. 337.

<sup>210</sup> M.Lister, J.Dover, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *Nowe media...*, op.cit., s.34.

<sup>211</sup> D. Mc. Quail, *Teorie...*, op. cit., s. 152.

Parafrazując poniekąd powyżej zaprezentowaną koncepcję można powiedzieć, że współczesny rzecznik prasowy publicznej, jak i niepublicznej szkoły wyższej musi „dać się znaleźć”. Często jednak w taki sposób, żeby dziennikarz nie zauważył w tym jego udziału.

W tym miejscu „wracamy” do wyartykułowanej powyżej „adaptacyjności” – rzecznik prasowy musi sprostać oczekiwaniom wszystkich uczestników procesu komunikacji, a jest ich wielu i są znacznie zróżnicowani, a do tego – na różnych poziomach. Innymi słowy musi pilnować aby konstruowany przekaz mieścił się w zróżnicowanych kontekstach adekwatnych do poszczególnych grup. Interaktywność w takim kontekście staje się jednocześnie wadą i zaletą. Wadą, ponieważ wszystko dzieje się w czasie rzeczywistym, co wymaga od rzecznika natychmiastowego reagowania w różnych kontekstach. Jeśli sprawa dotyczy kwestii – nazwijmy ją „ogólnouniwersyteckiej” wszystkie podgrupy opinii publicznej będą zainteresowane daną treścią. Jeśli dodatkowo poczują potrzebę interakcji – rzecznik będzie musiał reagować stosując wszystkie możliwe narzędzia i dostosowując komunikat do każdej grupy oddzielnie. Teoretycznie jest możliwe stworzenie komunikatu odpowiadającemu zapotrzebowaniu i oczekiwaniom wszystkich grup odbiorczych, ale będzie to karkołomne przedsięwzięcie, które prawdopodobnie będzie i tak skazane na porażkę. Zaletą interaktywności w tym kontekście jest w zasadzie to samo, co wadą, przy założeniu, że rzecznik potrafi szybko przygotować komunikaty o zróżnicowanej specyfice i rozesłać je w tym samym czasie do wszystkich grup. Oszczędza to czas, ale wymaga też biegłości w obsłudze narzędzi służących komunikacji i umiejętności równoczesnego kontrolowania różnych kanałów komunikacyjnych.

Tak pojmowana interaktywność (stwarzająca podobne wady i zalety) została zdefiniowana przez J. van Dijka. Co prawda, jego podział na wymiary interaktywności służy ocenie poziomu interaktywności danego medium, ale z powodzeniem można odnieść go do określenia wymaganej, wręcz - koniecznej interaktywności rzeczników prasowych, lub innymi słowy - do zalet i wad tego stanu w media relations publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Owe wymiary opisywane są następująco:<sup>212</sup>

- wymiar przestrzenny – media cyfrowe pozwalają na dwu- lub wielostronną komunikację. Ważne jest przejście w nowych mediach od jednokierunkowego modelu alokucji, charakterystycznego dla starych mediów, do wzorów konsultacji, rejestracji i konwersacji,
- wymiar czasowy – jednostka może tworzyć informacje w wybranym miejscu i czasie, media cyfrowe umożliwiają komunikację zarówno synchroniczną, jak i asynchroniczną,

---

<sup>212</sup> J. van Dijk, *Spoleczne aspekty...*, op. cit., s. 18-19.

- wymiar behawioralny – jest wyznaczony przez stopień kontroli nad komunikacją, w mediach cyfrowych możliwa jest zmiana miejsc nadawcy i odbiorcy w dowolnym momencie. Owa możliwa wymiana ról komunikacyjnych stanowi jedną z najważniejszych cech mediów interaktywnych.
- wymiar intelektualny (najwyższy poziom interaktywności) – efektywna komunikacja wymaga zrozumienia znaczeń i kontekstów działania drugiej strony interakcji. Ten intelektualny wymiar jest warunkiem niezbędnym pełnej interaktywności.”

Wydaje się, że w interpretacji powyższego cytatu można pójść krok dalej i stwierdzić, że w odniesieniu do publicznego i niepublicznego szkolnictwa wyższego do ostatniego poziomu można dołożyć kolejny, a mianowicie – wymiar „psychologiczny”<sup>213</sup>, który określałby mniemanie poszczególnych ludzi na temat własnej wartości, stanu wiedzy i obrazu w otoczeniu. Przykładem może być hipotetyczny profesor, mający określone wyobrażenie o sobie, o swojej grupie, o roli uniwersytetu i postrzeganiu tychże przez otoczenie. Jeśli jego wyobrażenie jest realne – nie ma problemu. Znacznie gorzej (a w praktyce również częściej) jeśli jego wyobrażenie pozostaje jedynie spersonalizowaną konstrukcją teoretyczną o wątpliwej przekładalności na rzeczywistość. W takiej sytuacji zadanie stojące przed rzecznikami prasowymi znacznie się komplikuje, bo generowane treści muszą spotkać się z „akceptacją” ludzi, których opinie, choć często luźno osadzone w realiach mogą mieć znaczny wpływ na funkcjonowanie rzecznika, funkcjonowanie całej instytucji i jej wizerunek.

Warto pamiętać również o fakcie, że z rozwiniętą interaktywnością, która wpływa znacząco na sposób pracy rzeczników prasowych, ważnym czynnikiem ich aktywności jest czas. Jest to o tyle istotne w omawianym kontekście, że „czasowość” szkół wyższych również świadczy o ich specyfice. Chodzi mianowicie o to, że, szczególnie w publicznych szkołach wyższych, których *modus operandi* ma swoją proveniencję w dalekiej przeszłości, czas płynie nieco inaczej... Rozbudowane struktury uniwersyteckie powodują, że decyzje podejmowane są powoli, a mocy działania nabierają jeszcze wolniej. Tempo działania szkół wyższych obarczone jest dużą bezwładnością, która ma się nijak do dynamiki współczesnych procesów komunikacyjnych. Stąd wynika kolejna trudność i kolejne specyficzne uwarunkowanie pracy rzeczników prasowych takich jednostek. Z jednej strony oczekiwanie publiczności i mediów na szybką reakcję. Z drugiej zaś często występujący bezwład

---

<sup>213</sup> Psychologiczny to w tym miejscu skrót myślowy – chodzi bowiem o wyobrażenie przedstawicieli poszczególnych grup w ramach publicity (wewnętrznego i zewnętrznego). Być może dokładniejszym określeniem byłby wymiar egocentryczny lub socjocentryczny.

decyzyjny. Sprawa ma się nieco inaczej w przypadku szkół niepublicznych, które mimo zachowania analogicznych do uczelni publicznych struktur zarządzane są centralnie, a proces decyzyjny jest uproszczony i często decyzje zapadają jednoosobowo lub w bardzo wąskim gronie, co znacznie przyspiesza tempo podejmowania decyzji.

Rozwiązaniem części problemów związanych z zarządzaniem komunikacją może być (i często jest) istnienie w obrębie instytucji jednolitej strategii komunikacyjnej. Niestety, znowu zwłaszcza w uczelniach publicznych, źle pojmowana autonomia wydziałów powoduje, że dziekani poszczególnych jednostek nie czują potrzeby podporządkowania się centralnym decyzjom. O ile w idealnym świecie, wszyscy rozumieliby potrzebę istnienia i stosowania spójnej komunikacji, o tyle praktyka pokazuje, że ideałów nie ma. Uczelnie niepubliczne, zwłaszcza te zarządzane centralnie również nie są wolne od wad w obszarze komunikacji. Przy skrajnie scentralizowanym modelu zarządzania (mimo zachowania pozorów kolegalności) osoba zarządzająca często uznaje siebie za nieomylną, przez co odcina się od głosów płynących z otoczenia.

Każdy człowiek zarządzający szkołą wyższą powinien pamiętać, że czasy, kiedy uniwersytety, czy szerzej – szkoły wyższe kształtowały świat, minęły bezpowrotnie.<sup>214</sup> Dziś każdy może, w zasadzie na takich samych prawach, informować, komentować i oceniać, choć jasnym zdaje się, że niekoniecznie powinien.

Podkreślany przez J. van Dijka warunek interaktywności, a mianowicie stwierdzenie, że konieczne jest, aby działania użytkownika miały realny wpływ na drugą stronę procesu<sup>215</sup> jest realizowany dziś w sposób bardziej niż oczywisty. Powoduje to stan, w którym przestrzeń publiczna wypełniona jest wszelkiej natury informacjami, pomieszanymi stylami i treściami o przeróżnej jakości. Zadaniem rzeczników prasowych staje się przez to „rozszyfrowanie” istotnych informacji przy użyciu właściwego dla danej grupy kodu, stworzenie informacji zwrotnej i każdorazowe zakodowanie jej w odpowiedni sposób. Innymi słowy – sztuka polega na stworzeniu uniwersalnej treści i nadanie jej wielu form. Jeśli specyfika poszczególnych grup nie różni się bardzo – nie jest to zadanie trudne. Z drugiej jednak strony należy również uwzględnić specyfikę medium za pośrednictwem, którego komunikat będzie kolportowany. To z kolei, poza znajomością kontekstów, rozumieniem specyfiki poszczególnych grup i wysokimi kompetencjami językowymi wymaga również znajomości narzędzi (które na

---

<sup>214</sup> Oczywiście szkoły wyższe nadal pełnią swoją bezdyskusyjnie istotną rolę w kształtowaniu postaw i budowaniu elit intelektualnych, ale jeśli chodzi o centra opinii środek ciężkości przesunął się na odbiorców, którzy dzięki rozwiniętej interaktywności współczesnych mediów stali się równoprawnymi (choć często pozbawionymi kompetencji) twórcami i komentatorami informacji obecnych w przestrzeni publicznej.

<sup>215</sup> Por. J. van Dijk, *Spoleczne aspekty...*, op. cit., s. 20.

marginesie bardzo szybko ewoluują). Przede wszystkim zaś taki stan rzeczy wymaga od rzeczników zdolności adaptacyjnych, które umożliwiają dotarcie do wszystkich przy jednoczesnym zaspokojeniu informacyjnych potrzeb reprezentowanej jednostki (oczywiście uwzględniając jej specyfikę – czyli misję, rolę i pozycję na rynku).

Obraz współczesnej rzeczywistości medialnej można określić „kulturą uczestnictwa”, czy interakcją poprzez uczestnictwo. „Zmiany, jakie zaszły pod wpływem rozwoju Web 2.0 i obecnie Web 3.0, doprowadziły, zdaniem H. Jenkinsa, do wytworzenia się kultury uczestnictwa. Jenkins wskazuje na różnicę między interaktywnością a uczestnictwem. Interaktywność to „projektowanie nowych technologii tak, by lepiej odbierały reakcję zwrotną ze strony użytkownika. [...] Ograniczenia interaktywności mają naturę technologiczną. [...] Uczestnictwo z kolei kształtują protokoły kulturowe i społeczne [...] Uczestnictwo jest bardziej otwarte – jest słabiej kontrolowane przez producentów, bardziej przez konsumentów”. Jenkins zwraca uwagę, że ta zmiana kulturowa stawia przed producentami nowe wyzwania, gdyż „pozwolić konsumentom na interakcję z mediami na kontrolowanych warunkach to jedno; pozwolić im na uczestnictwo w produkcji i dystrybucji dóbr kulturowych – na ich własnych zasadach – to coś zupełnie innego.”<sup>216</sup>

Z punktu widzenia i potrzeb *media relations* publicznych i niepublicznych szkół wyższych to bardzo cenne spostrzeżenie, które choć prawdziwe wcale nie ułatwia jego funkcjonowania i realizacji. Wiedza o stopniu zróżnicowania audytoriów odbiorczych i stopniu uczestnictwa w procesie komunikacji pozwala zaledwie na lepsze projektowanie komunikacji.

Istniejące diagnozy społeczne opisujące specyfikę „nowych” pokoleń pozwalają „wybrać” komunikaty najlepsze dla danej grupy docelowej. Nie zmienia to faktu, że otoczenie, do którego uczelnie kierują swój przekaz składa się z przedstawicieli różnych spośród tych grup i stale się zmienia. Z rozmów z praktykami wynika, że na przestrzeni ostatnich dwóch lat obserwują spadek realnego zainteresowania studentów i kandydatów Facebookiem na rzecz Instagrama, co wymusza przyjęcie innej strategii komunikacyjnej, która staje się bardziej niezrozumiała zarówno dla rodziców kandydatów (którzy też stanowią grupę docelową uczelni) oraz np. przedsiębiorców stanowiących otoczenie społeczno-gospodarcze, ale również pracowników uczelni, których pojmowanie świata i udział w przestrzeni komunikacyjnej stanowi odrębną jakość.

---

<sup>216</sup> H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Warszawa 2007, s. 23. oraz M. Koszembar-Wiklik, *op.cit.*, s. 111.

Ta odrębność jakościowa generuje kolejny problem. Chodzi o to, że pracownicy uczelni (w tym władze)<sup>217</sup> mają często idealistyczne wyobrażenie o swojej profesji, co powoduje, że mają problem z zaakceptowaniem faktu, że wykształcenie i edukacja na poziomie wyższym stały się towarami, a, co za tym idzie – studenci i kandydaci (jak również przedstawiciele innych pokoleń wpływający na ich proces decyzyjny) stali się konsumentami. Nie jest to nowość charakterystyczna dla dzisiejszych czasów, ale jest to często nowość dla ludzi zarządzających uczelniami. Zrozumienie, a co ważniejsze – zaakceptowanie tego faktu jest kluczowe dla skutecznej komunikacji i współczesnego *media relations* publicznych i niepublicznych szkół wyższych.

Jak twierdzi za L. Manovichem, M. Koszembar-Wiklik „Kluczowa zasada nowych mediów: konsumenci nie tylko stają się producentami, ale również konsumentami decydującymi o tym, w jaki sposób media społecznościowe są wykorzystywane. Pojęcie użytkownika zyskuje tym samym na znaczeniu: staje się on nie tylko osobą konsumującą, czy korzystającą z medium – to także on poprzez sposób, w jaki się nim posługuje, nadaje kształt owemu medium”<sup>218</sup> Tradycjonalistów związanych ze szkolnictwem wyższym stawia to w niezręcznej i często nieakceptowanej pozycji, w której nie oni decydują o tym, co ważne. Muszą się dostosować do oczekiwań otoczenia, a nie je kształtować.<sup>219</sup> Nie jest zasadniczym tematem niniejszej rozprawy roztrząsanie wypaczeń w łonie polskiego szkolnictwa wyższego, ale nie można pominąć tej kwestii, ponieważ jest ona jednym z ważniejszych uwarunkowań *media relations* (ale i całego procesu komunikacji) publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Dla uproszczenia można by zjawisko to określić „różnicą pokoleń”, ale taki skrót myślowy, choć oddaje ideę, to nie wyczerpuje złożoności problemu.

Rozbudowana świadomość konsumentów powoduje, że nie ma mowy o kontroli nad informacją. Skutkuje to tym, że szczególnie zarządzanie kryzysowe staje się niezwykle skomplikowane, bo negatywne informacje cechuje przyrost geometryczny (często w zamkniętych grupach). Co za tym idzie nie da się gasić poszczególnych ognisk zapalnych. Jedynymi sposobami zdaje się działanie z centrum – w postaci oficjalnych komunikatów, konferencji prasowych, czy oświadczeń, lub – działanie przez zaniechanie (w tym przypadku brak reakcji – podsycania – może przynieść spodziewany efekt). Działanie przez zaniechanie

---

<sup>217</sup> Roboczo będę ich nazywał tradycjonalistami – chodzi tu o przywiązanie do pewnego wyobrażenia, często fałszywego i raczej negatywnego, dotyczącego roli i misji samych szkół wyższych i ich pracowników (szczególnie starszych wiekiem i posiadających samodzielność naukową), a nie ludzi przywiązanych do szlachetnych tradycji akademickich.

<sup>218</sup> M. Koszembar-Wiklik, *op. cit.*, s. 116.

<sup>219</sup> Pomijam w tym miejscu kwestię możliwej manipulacji ze strony środowiska akademickiego, bo jako taka byłaby działaniem nieetycznym, więc takim, które nie powinno mieć miejsca w szkołach wyższych, co nie znaczy, że niemożliwym do realizacji...



jest jednak dość ryzykowne, bo całkowicie pozbawia wpływu na skalę i kierunki rozrostu informacji.<sup>220</sup>

Wracając jednak do współczesnego odbiorcy przekazów generowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe, czyli prosumenta. W literaturze można spotkać szerszą definicję prosumenta zgodnie z którą są to osoby, które:

- uczestniczą w chatach online, współtworzą listy i grupy dyskusyjne,
- są aktywnymi użytkownikami portali społecznościowych,
- komunikują się z mediami online, prenumerują newslettery, korzystają z kanałów RRS,
- przesyłają informację online przyjaciołom i znajomym,
- udzielają opinii i rekomendacji (fora, sklepy on-line),
- prowadzą blogi, czytają i komentują blogi innych osób.<sup>221</sup>

Jak widać z powyższego opisu współczesny nastolatek, czyli przedstawiciel najważniejszej grupy docelowej publicznych i niepublicznych szkół wyższych wydaje się być w pełni prosumentem. Ta banalna z pozoru konstatacja zdaje się być oczywistą wskazówką do wyboru formy, treści i narzędzi wykorzystywanych w *media relations* szkół wyższych. W sumie tak właśnie jest, a raczej byłoby, gdyby nie fakt, że nie wyczerpuje to charakterystyki i pełnego spectrum grupy docelowej, nawet tak precyzyjnie opisani klienci uczelnie nie stanowią grupy jednorodnej (choćby dlatego, że należą do różnych kontekstów społecznych, ekonomicznych a czasem kulturowych), nie zawsze dysponują pełnym potencjałem decyzyjnym dotyczącym np. wyboru kierunku studiów, etc.

Innymi słowy – takie zdefiniowanie grupy docelowej zamyka fragment obszaru, który należy pokryć działaniami informacyjnymi. Mając jednak na uwadze, że to młodzi ludzie są właściwym klientem, znajomość ich cech i preferencji pozwala określić treść przekazu. W następnym kroku trzeba zróżnicować formę wypowiedzi, aby dotarła do pozostałych grup docelowych (niejako grup satelickich, które pośrednio wpływają na wybory przyszłych studentów).

W celu maksymalizacji efektów działań komunikacyjnych (promocyjnych i reklamowych) uczelnie tworzą odpowiedzialne za to zadanie działy i struktury. Zespoły do spraw promocji, biura prasowe, działy marketingu, czy pionry odpowiedzialne za rekrutację funkcjonują w różnych modelach. Występują między nimi różne zależności. Bardzo często

---

<sup>220</sup> Zaznaczam możliwość wykorzystania kontrolowanego trollingu, ale to również opcja nielicująca z godnością szkół wyższych, co nie znaczy, że nieobecna w praktyce.

<sup>221</sup> Por. P. Levinson, *Nowe nowe media...*, op. cit., s. 153.

przyjęte rozwiązanie organizacyjne wynika ze specyfiki danej jednostki. Dlatego też w poszukiwaniu uwarunkowań i form media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych w Polsce warto przyjrzeć się najczęściej występującym modelom. Ponieważ w wielu przypadkach ogniwem spajającym te struktury jest rzecznik prasowy moje rozważania skoncentruję wokół tej funkcji.<sup>222</sup>

### 2.3. Idea i modele PR w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych

W zasadzie współczesnym standardem jest posiadanie przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe w Polsce rzeczników prasowych. Motywacje do zaistnienia tego stanu są różne, podobnie jak różnią się modele funkcjonowania osób na tym stanowisku w poszczególnych jednostkach. Istnienie służb prasowych w szkołach wyższych nie ma charakteru obligatoryjnego. Ich funkcjonowanie stanowi zatem wyraz przyjęcia otwartej polityki informacyjnej przez władze uczelni, jak również jest efektem świadomości korzyści, jakie przynosić może prowadzenie działalności media relations. Oczywiście, jest to również swoisty wymóg czasów, efekt uwarunkowań formalnych oraz dynamicznie zmieniającego się na naszych oczach systemu społecznego we wszystkich jego wymiarach. W tej części pracy skupię się na modelach funkcjonowania rzeczników prasowych.

Przez długi czas rzecznikami prasowymi w uczelniach bywały osoby dość przypadkowe, często luźno związane z mediami. Czasem byli to jednak zawodowi dziennikarze, którzy prowadzili w danej uczelni zajęcia, a dodatkowo zajmowali się kielkującym *media relations*. Do pewnego momentu to wystarczyło, ponieważ mieli oni dobre, często zawodowe, jeszcze częściej – nieformalne związki z dziennikarzami, co ułatwiało im dystrybuowanie treści istotnych z punktu widzenia uczelni. Od chwili upowszechnienia internetu i ewolucji grup docelowych działań marketingowych „przypadkowość” obsadzania tego stanowiska stała się zjawiskiem szkodliwym.

Zmiany w szkolnictwie wyższym, zwłaszcza związane z budowaniem i zacieśnianiem współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, wymusiły niejako skoordynowanie działań informacyjnych i stworzenie spójnego przekazu zewnętrznego. Równie szybko okazało się, że to nie wystarczy, ponieważ do niektórych działań trzeba było również

---

<sup>222</sup> Na marginesie należy pamiętać, że często mamy do czynienia ze swoistym rozdwojeniem, czyli różnicą między stanem wynikającym z teoretycznych założeń i formalnych dokumentów wewnętrznych, a praktyką dnia codziennego. Z rozmów z praktykami wynika jednoznacznie, że ambitne rozwiązania teoretyczne rzadko znajdują odzwierciedlenie w praktyce.

przekonać wewnętrzne otoczenie uczelni. Tym sposobem osoba pełniąca funkcję rzecznika musiała działać również w obszarze komunikacji wewnętrznej i wewnętrznego PR. Może się wydawać, że aktywność związana z zarządzaniem komunikacją to nic szczególnie trudnego, ale w praktyce wymaga to znacznej wiedzy technicznej, zdolności organizacyjnych, kompetencji językowych, wycucia i określonych predyspozycji charakterologicznych. Innymi słowy – okazało się, że nie każdy może być rzecznikiem prasowym.

Co więcej, rozwój mediów społecznościowych, postępująca digitalizacja i powstanie wąskich specjalizacji w obszarze samej komunikacji doprowadziły do sytuacji, w której jeden człowiek nie byłby w stanie poradzić sobie z całym podległym mu obszarem zadaniowym. To doprowadziło do konieczności stworzenia struktur organizacyjnych odpowiedzialnych za komunikację jako całość ale również za jej poszczególne obszary. W niektórych przypadkach – szczególnie, kiedy mamy do czynienia z tematami atrakcyjnymi, chętnie podchwytywanymi przez media, jedna osoba może wystarczyć do nadzoru nad ustaloną osią przewodnią komunikacji. Wymaga to większego zaangażowania władz oraz większej centralizacji władzy, ale jest wykonalne. Z drugiej jednak strony dzisiejszy rynek usług edukacyjnych rozwija się tak dynamicznie, że bardzo niewiele jednostek może sobie pozwolić na taki „komfort”.

Po przeciwległej stronie stoją uczelnie – zarówno publiczne, jak i niepubliczne – posiadające bardzo rozbudowane działy marketingu, w których (czasem - nad którymi lub obok których) działają rzecznicy prasowi. W niniejszej rozprawie nie będę zajmował się strukturami marketingowymi jako takimi. Skoncentruję się jedynie na istotnych z punktu widzenia uwarunkowań *media relations*: organizacji komórek odpowiedzialnych za marketing i rzeczników prasowych oraz na relacjach między nimi. Mając powyższe na uwadze zasadnym jest zaprezentowanie istniejących modeli rzecznictwa prasowego, bo będąc pochodnymi kultury organizacyjnej uczelni stanowią uwarunkowania realizowanego *media relations*, jego organizacji i skuteczności.

Zanim przejdę do konkretnych modeli raz jeszcze chcę przypomnieć, że „zadania public relations w postmodernistycznym systemie społeczno-gospodarczym, cechującym się płynnością i zmiennością, zwracają uwagę na rolę komunikowania instytucjonalnego w kreowaniu zaufania i budowania wspólnot, stabilizującą chaotyczną rzeczywistość społeczną. Badacze, odwołując się do teorii N. Luhmanna, podkreślają, iż szczególna wartość

public relations wynika współcześnie z jego zdolności do budowania społeczności i generowania w nich zaufania otwierającego drogę do współpracy.”<sup>223</sup>

Jeśli potraktujemy PR, jako czynnik tworzący aktywną wspólnotę, której istotnym elementem jest instytucja, czy organizacja (w tym przypadku szkoła wyższa) oraz, że tworzenie takiej wspólnoty jest istotne dla wszystkich stron tego procesu, to działania z tego obszaru w odniesieniu do publicznych i niepublicznych szkół wyższych nabiera głębokiego znaczenia ponieważ wpisuje się w istotę tego, czym są szkoły wyższe (w szczególności uniwersytety). Inaczej rzecz ujmując można stwierdzić, że PR staje się w ten sposób narzędziem do realizowania misji szkół wyższych, a nie tylko ich promocji. Co za tym idzie rzecznicy prasowi realizujący swoje zadania przy wykorzystaniu *media relations* zyskują na znaczeniu – zarówno w kreowaniu samego procesu, jak również w realizowaniu misji.

Nowoczesna definicja partycypacyjnego modelu PR jeszcze bardziej zbliża działania z tego obszaru do misji szkół wyższych. „Nowoczesne podejście do public relations wymaga wpisania PR nie tylko w ramy strategii organizacji, obliczonych na osiągnięcie jej indywidualnych interesów, ale także realizacji - z wykorzystaniem komunikowania instytucjonalnego - metastrategii odnoszącej się do społeczeństwa *sensu largo* i przynoszącej rezultaty w wymiarze publicznym. Public relations w ujęciu partycypacyjnym umożliwia organizacji wyjście poza strategię i strategicznych odbiorców i uwzględnienie w działaniach metastrategii zakorzenionej w teorii społeczeństwa. Ujęcie to można zatem sprowadzić do następujących założeń:

- potrzebę działań public relations determinuje dynamika zmian oraz złożoność zależności organizacji i jej otoczenia,
- strategicznym celem public relations jest kreowanie więzi umożliwiających współdziałanie organizacji z jej otoczeniem i tworzenie proaktywnej wspólnoty aktorów społecznych uczestniczących w tej samej sieci co organizacja i wymieniających się zasobami transferowanymi w ramach sieci,
- za kreowanie relacji odpowiada przede wszystkim funkcja fidelitacyjna, pozwalająca na zarządzanie zaufaniem w relacjach z otoczeniem,
- motywem podejmowania działań public relations jest zarówno dobro organizacji, jak i interes publiczny, wpływający na efektywność organizacji jako część sfery publicznej.

---

<sup>223</sup> Ch. Valentini, D. Kruckeberg, *Public relations and trust in the contemporary global society: A Luhmannian perspective of the role of the public relations in enhancing trust among social systems*, [w:] “Central European Journal of Communication”, 2011, nr 1. cyt. za M. Kaczmarczyk, *Public relations... op. cit.*, s. 60.

Działania PR są inicjowane zarówno przez organizację, jak i jej otoczenie, w ramach strategicznego współdziałania,

- korzyści społeczne są istotą public relations, które w centrum swojego zainteresowania stawia nie tyle organizację jako taką, ile jej miejsce i rolę w społecznej całości.”<sup>224</sup>

Co ciekawe, tak pojmowany model PR nie stoi w opozycji do wcześniejszego, opartego na symetrycznym dialogu organizacji/institucji z otoczeniem. W nowym ujęciu dialog nadal jest prowadzony, zmienia się jednak jego zakres – staje się szerszy. Podobnie poszerzeniu ulegają jego cele, jak również zwiększa się ilość i zakres wykorzystywanych narzędzi. W przypadku szkół wyższych coraz większą rolę odgrywa wzmiankowana metastrategia, która jest zgodna zarówno z interesem instytucji, jak też szeroko pojętym interesem społecznym. W tym miejscu misja publicznych i niepublicznych szkół wyższych najpełniej spotyka się z ideą działań PR.

Choć jest to truizm, to warto go podkreślić – nowe czasy wymagają nowych narzędzi. „W warunkach rozległej zmiany społecznej i gospodarczej oraz wywołanej przez nią destabilizacji rynków i struktur społecznych wyzwaniem dla organizacji staje się nie tylko budowanie relacji, pomagających odnaleźć się w rzeczywistości wszechogarniających sieci, ale także zapewnienie lub poprawa ich jakości, a co za tym idzie – efektywności, mierzonej zarówno satysfakcją organizacji, jak i jej interesariuszy. Nowy model public relations, rozwijający się w warunkach społeczeństwa sieci i zobligowany do realizacji określonych funkcji na rzecz organizacji i jej otoczenia, połączonych złożonymi zależnościami, zakłada przeto konieczność redefinicji celów PR i zaakceptowania – jako celu strategicznego – konieczności konstruowania trwałych i opartych na zaufaniu więzi z otoczeniem, umożliwiających współdziałanie.”<sup>225</sup>

W odniesieniu do publicznych i niepublicznych szkół wyższych (choć w tym przypadku – częściej publicznych) jest to zadanie o tyle łatwiejsze, że uczelnie cieszą się zaufaniem publicznym niejako *ex definitione*. Z drugiej jednak strony takie ustawienie optyki generuje również pewną trudność – ogromne zróżnicowanie w obrębie audytoriów odbiorczych uczelni wyższych wymusza nie tylko stosowanie partycypacyjnego modelu, ale dokłada do niego też konieczność nieustannej adaptacji.<sup>226</sup>

---

<sup>224</sup> M. Kaczmarczyk, *Public relations... op. cit.*, s. 62.

<sup>225</sup> Ibidem, s. 65.

<sup>226</sup> Nie czuję się na siłach aby tworzyć „adaptacyjny model partycypacyjny PR” ale zależy mi na uwypukleniu tego aspektu, ponieważ to w nim właśnie upatruję głównego elementu warunkującego media relations publicznych i niepublicznych szkół wyższych.

Nowe spojrzenie na cały obszar public relations wpływa na wszystkie jego pochodne elementy, w tym na strukturę działów związanych z PR, decyzji personalnych, kształtowanie strategii komunikacyjnej i pracy samych rzeczników. „Rola nowoczesnego public relations będzie zatem inicjowanie i rozwijanie z interesariuszami organizacji takich relacji, które pozwolą im w szerokim zakresie uczestniczyć w życiu organizacji i partycypować w jej kulturze organizacyjnej, a także wywierać wpływ na procesy, które decydują o charakterze, kierunkach i jakości działania organizacji zgodnie z oczekiwaniami jej strategicznych partnerów.”<sup>227</sup>

O ile takie określenie PR jest w pełni uzasadnione dla podmiotów gospodarczych, o tyle w odniesieniu do szkół wyższych istnieją tu dwa potencjalne niebezpieczeństwa, albo raczej obszary wymagające doprecyzowania. Pierwszym z nich jest „wywieranie wpływu otoczenia”. O ile oczywistym jest, że otoczenie pojmowane głównie jako grupy docelowe uczelni wywierają wpływ na sposób funkcjonowania uczelni – choćby poprzez wybory dotyczące przyszłej kariery zawodowej, które to wybory wpływają na uruchamianie kierunki i specjalności, o tyle uczelnie szczerą się znaczną autonomią, a dodatkowo – będąc szkołami wyższymi, pretendują do roli tych, którzy wiedzą, jak ma być. Co za tym idzie są mniej podatne na wpływy zewnętrzne. Z drugiej strony szkoły wyższe podlegają z definicji Ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego, które określa kierunek rozwoju szkolnictwa w kraju, który nie musi być zgodny z wyobrażeniem reprezentantów szkół wyższych.

Drugim dyskusyjnym elementem są oczekiwania interesariuszy, które mogą być rozbieżne względem planów i możliwości uczelni, ponieważ obie strony mają często inne wyobrażenie samego pojęcia nauki, czy wartości. O ile interesariusze zewnętrzni, często mają nastawienie „biznesowe”, czy rynkowe, o tyle szkoły wyższe mają na względzie również badania podstawowe i swoiście misyjny kierunek działalności. Łatwo wyobrazić sobie sytuację konfliktową, gdzie grupy interesariuszy mają zapotrzebowanie na realizację określonego celu praktycznego i chcą wpłynąć na pracowników poszczególnych jednostek uczelni, żeby np. kształcili specjalistów w danym obszarze. O ile samo kształcenie nie stanowi problemu, o tyle kłopotliwe może być wąskie kształcenie stojące w opozycji do kształcenia akademickiego oraz czas potrzebny na realizację danego zadania, zróżnicowany w opiniach obydwu stron. Znajdujący się w środku takiej sytuacji rzecznik, czy oddelegowany do komunikacji specjalista musi sprawić, by obie strony procesu były zadowolone ze współdziałania.

---

<sup>227</sup> W. Reinartz, V. Kumar, *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, “Journal of Marketing”, 2003, nr 67.

Choć teoria głosi, że działania z obszaru public relations będą skuteczne przy założeniu otwartości organizacji na partycypację ze strony interesariuszy, które wymaga regularności i uporządkowania w prowadzeniu dialogu (...) będącego przeciwieństwem improwizacji oraz respektowania zasady „wspólnej pracy”<sup>228</sup> to wydaje się, że w praktyce działań szkół wyższych nie da się uniknąć pewnego chaosu i dozy improwizacji, co wynika z wewnętrznej specyfiki szkół wyższych począwszy od organizacji roku akademickiego, przez nastawienie władz rektorskich i dziekańskich, na indywidualnych cechach poszczególnych pracowników kończąc. Szczegółowe potwierdzenie tego stwierdzenia znajduje się w wywiadach pogłębionych, gdzie praktycy wskazują między innymi na niemożność dostarczenia pożądanej przez media informacji przez wzgląd na fakt, że niektórzy profesorowie lubią dziennikarzy lub zawężają swoją specjalizację do tego stopnia, że stają się bezużyteczni dla mediów jako eksperci.<sup>229</sup>

Inną kategorię stanowią wysokiej kategorii specjaliści, którzy uczciwie przyznają się, że nie uproszczą danego tematu do poziomu zrozumiałego dla laika, obawiając się odrzucenia ze strony środowiska naukowego za głoszenie banałów. Jeszcze inną kategorię stanowią wybitni naukowcy, którzy nie potrafią opowiadać zrozumiale o swoich badaniach i ich wynikach, mają ograniczoną kompetencję komunikacyjną, a niekiedy nawet problemy w relacjach międzyludzkich.

Remedium w arsenale rzecznika może być posiadanie dyżurnych ekspertów, którzy są dostępni dla mediów (często trudno jest stworzyć wystarczająco szeroką listę) lub „generowanie” merytorycznych i zrozumiałych materiałów samodzielnie. Drugie rozwiązanie wymaga żmudnego przejścia przez proces autoryzacji wypowiedzi przez człowieka, który zostanie potem podany jako autor wypowiedzi.<sup>230</sup>

Istnieje jeszcze jeden problem w komunikacji szkół wyższych (i ponownie dotyczy to głównie szkół publicznych) z otoczeniem. Chodzi mianowicie o dynamikę zmian zachodzących w otaczającej rzeczywistości i wspomniany już stosunkowo duży bezwład

---

<sup>228</sup> M. Kaczmarczyk, *Public relations... op. cit.*, s. 71.

<sup>229</sup> Oczywiście należy pamiętać, że pytania kierowane do uczelni często nie wykraczają poza poziom szkoły podstawowej i mieszczą się w kategoriach oczywistości zrozumiałych dla uśrednionego czytelnika gazety codziennej. Dziennikarze zwyczajnie potrzebują potwierdzenia czy poparcia danej opinii autorytetem naukowym.

<sup>230</sup> To rozwiązanie może budzić wątpliwości, ale chcąc zapewnić wartościową treść dla mediów, a co za tym idzie budować wizerunek oparty na jakości i otwartości na otoczenie często nie ma innego wyjścia. Szczególnie, że wielokrotnie okazuje się, że to, co naukowcy uważają (i co takim właśnie jest) za najważniejsze, nie budzi zainteresowania mediów, bo nie wzbudzi zainteresowania ich odbiorców. Uczelniom z jednej strony zależy na jak najszerszym dotarciu do odbiorców, z drugiej zaś na utrzymywaniu odpowiednio wysokiego poziomu merytorycznego komunikatów. O ile jest to stosunkowo łatwo osiągalne w obszarze nauk humanistycznych, o tyle w odniesieniu do nauk ścisłych, czy eksperymentalnych następuje znacznych trudności.

uczelnia. Powtarzając za Z. Baumanem „W logikę współczesnych systemów społeczno-gospodarczych wpisana jest zmiana”<sup>231</sup> Dynamika zmian powoduje, czy wręcz wymusza na działających na rynku podmiotach częste i szybkie dostosowywanie się do nowopowstających warunków. Uczelnie, niemal z definicji, raczej ewoluują, niż zmieniają się dynamicznie. Nie wynika to w całości z niechęci do zmian, ale właśnie ze specyficznych uwarunkowań, które są wpisane w „akademickość”. Rozwój nauki wymaga czasu, a spektakularne odkrycia zmieniające świat, rzadko są wynikiem przebłysku geniuszu. Znacznie częściej są efektem żmudnej pracy. Nie zmienia to faktu, że uczelnie muszą dość często rewidować założenia dotyczące komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej tak, aby oferowany produkt odpowiadał realnemu zapotrzebowaniu rynku i oczekiwaniom potencjalnych klientów. Tu znowu koniecznym jest zaznaczenie, że oczekiwania (a raczej) wyobrażenia przyszłych studentów i ich rodziców mogą się zasadniczo różnić, co nie zmienia faktu, że komunikat do nich kierowany musi odpowiadać reprezentantom obu grup docelowych. Współcześni usługodawcy działają w turbulentnym otoczeniu, które czyni stworzenie jednorodnej strategii komunikacyjnej dość trudnym zadaniem. Oczywiście można operować na bardzo wysokim stopniu ogólności, wyznaczając tylko główną oś przewodnią polityki komunikacyjnej, ale takie rozwiązanie nie zdaje najczęściej egzaminu.<sup>232</sup>

Dodatkowym efektem owych turbulencji jest chwiejność zasad fundamentalnych. O ile uczelnie jako takie nie mają problemu z ich ustalaniem, o tyle ich dostosowywanie do zmieniającej się dynamicznie rzeczywistości może nastęrczać trudności. Szczególnie, że część środowiska akademickiego nie ma chęci i woli do zmian zasad bazowych, co utrzymuje polskie szkolnictwo wyższe w ryzach *status quo*. Tu pojawia się przestrzeń dla działania rzeczników i służb prasowych uczelni, którzy muszą „wybrnąć” z tej sytuacji w procesie komunikacji. Jednym z zadań osób odpowiedzialnych za komunikację z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym jest unikanie zjawiska określonego przez Stephena R. Coveya „kryzysem lojalności” interesariuszy. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają relacje trwałe, długookresowe, które przynoszą organizacji określone korzyści, co z kolei sprzyja osiągnięciu zakładanych celów.<sup>233</sup>

Można zaryzykować twierdzenie, że współczesny świat i zachodzące w nim relacje są zbyt szybko zmieniające się dla polskich szkół wyższych. Nie chcę wyrokować, czy wynika

---

<sup>231</sup> Z. Bauman, *Płynne czasy. Życie w epoce niepewności*, Warszawa 2007.

<sup>232</sup> Por. P. Kotler, J. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Warszawa 2009.

<sup>233</sup> Por. M. Kaczmarczyk, *Public relations... op. cit.*, ss. 72-73.



to z ich „tradycyjnego” charakteru, czy raczej z mentalności pracowników, ale faktem pozostaje, że polskie uczelnie znajdują się w światowym „ogonie.”<sup>234</sup>

Nie jestem również przekonany, że to jedyna słuszna opcja, ale wydaje mi się, że sprawna komunikacja, realizująca dobrze skonstruowane założenia może – jeśli nie rozwiązać – to przynajmniej zminimalizować instytucjonalne niedomagania szkół wyższych. Warto pamiętać, że taki model to bardziej proteza, niż faktycznie działający mechanizm, ale przykłady z życia i funkcjonowania polskich szkół wyższych pokazują, że takie rozwiązanie jest skuteczne. Na poziomie samego media relations jest to o tyle łatwe, że zaspokojenie potrzeb informacyjnych mediów masowych jest stosunkowo proste, bo ich wymagania wynikające z potrzeb odbiorców, nie są wysokie. Powyższe stwierdzenie dotyczy oczywiście poziomu uśrednionego. Jeśli dana uczelnia pretenduje do grona najlepszych, charakteryzujących się najwyższym poziomem nauki i kształcenia, same działania z obszaru komunikacji nie wystarczą, bo grupa ich odbiorców należy do bardziej wymagającej, lepiej znającej realia i mającej konkretne zapotrzebowanie. W takim przypadku formie musi towarzyszyć treść.

Kolejną bolączką uczelni i funkcjonujących w nich modeli rzecznictwa prasowego, czy szerzej – komunikacji jest stosunkowo mała otwartość na komunikaty płynące z zewnątrz. Z jednej strony przeszkodą jest niewielka mobilność decyzyjna, z drugiej może działać mechanizm „ja wiem lepiej...”. Problemem w tym kontekście jest to, że „partycypacyjny model PR jest szczególnie otwarty i wrażliwy na inicjatywy ze strony otoczenia społecznego.”<sup>235</sup>

Uczelnie stoją zatem w obliczu dostosowania własnej struktury „mentalnej” i organizacyjnej do potrzeb współczesnego public relations, które można opisać następującymi punktami:<sup>236</sup>

- pełna otwartość na oczekiwania zgłaszane przez publiczność organizacji,
- elastyczność w stosowaniu narzędzi i form inżynierii relacyjnej, w tym technik i instrumentów komunikowania,
- rozwijanie efektywnych systemów monitorowania potrzeb otoczenia,
- tworzenie zespołów zadaniowych odpowiedzialnych za realizację lub koordynowanie projektów zgłaszanych przez interesariuszy,

---

<sup>234</sup> Aktualna „lista szanghajska” zawiera dwa Uniwersytety z Polski i jest to stan, który nie zmienia się od wielu lat. Źródło: <http://www.shanghai ranking.com/>, dostęp: 19/02/2019.

<sup>235</sup> Ibidem, s. 74.

<sup>236</sup> Por. Ibidem, s. 75.

- rozwijanie kompetencji negocjacyjnych pozwalających uzyskiwać konsensus w przypadku braku porozumienia co do charakteru czy treści relacji postulowanej przez otoczenie,
- tworzenie mechanizmów pozwalających finansować zadania inicjowane przez otoczenie (często nieprzewidziane wcześniej w budżecie PR).

O ile realizacja tych punktów – w teorii – nie stanowi dla publicznych i niepublicznych szkół wyższych żadnego problemu (poza ostatnim, ponieważ specyfika planowania budżetu uczelni – zwłaszcza publicznej – znacznie utrudnia ponoszenie nieplanowanych wydatków, a ustalenie wysokości rezerwy jest bardzo trudne), o tyle praktyczna realizacja ww. postulatów jest często niemożliwa ze względu na opór materii wewnątrz uczelni i znaczne skostnienie struktur. W uczelniach niepublicznych, dzięki zarządzaniu centralnemu i sprawności decyzyjnej, podejmowanie tego rodzaju działań jest dużo łatwiejsze, o ile władze są przekonane do zasadności ich podejmowania. Z rozmów z praktykami wynika, że również w przypadku uczelni niepublicznych może to być problematyczne, zwłaszcza w sytuacji, gdy rektor ma określoną wizję, reprezentuje autorytarny model zarządzania i nie cechuje go otwartość na opinie współpracowników. Należy pamiętać, że uczelnie, z racji swojej specyfiki i długofalowych efektów poszczególnych działań, cechują się bardzo wysokim poziomem spontaniczności i brakiem formalnego charakteru budowanych relacji.<sup>237</sup>

Wyzwaniem staje się zatem umiejętne połączenie „muszę” z „mogę” oraz „chcę” z „powiniennem”. Innymi słowy sztuka polega na ustaleniu kompromisu pomiędzy istotą akademickości, a oczekiwaniami interesariuszy. Zdaje się, że, jak zostało to wspomniane powyżej, kluczem do sprawnego media relations, a co za tym idzie budowania wizerunku uczelni jest adaptacyjność nie samych uczelni, ale właśnie osób odpowiadających za ten obszar działalności.

Dla określenia modelu i zasad funkcjonowania public relations w szkołach wyższych koniecznym jest uświadomienie sobie, że chociaż członkowie społeczności akademickiej traktowani są często, jako dość jednorodna całość, to składa się ona ze zróżnicowanych jednostek, mających, różne oczekiwania i różne wyobrażenia, zarówno o swojej roli i znaczeniu, jak również o roli i znaczeniu reprezentowanej jednostki.

Kreowanie więzi z otoczeniem zewnętrznym to długi proces. Z punktu widzenia uczelni to zaleta, bo rozciągłość w czasie jest ich przynależną cechą. Niestety współcześnie

---

<sup>237</sup> Por. Ibidem, s. 75.

kreowanie wizerunku cechuje się dodatkowo znaczną dynamiką, wynikającą z szybkości realizowanych procesów komunikacyjnych, z którą uczelnie radzą sobie nieco gorzej. Choć teoretycznie wszyscy wiedzą, że proces budowania wizerunku jest związany z zasobami osobowymi, to nie każdy zdaje sobie sprawę ze znaczenia bycia ambasadorem instytucji. W odniesieniu do szkół wyższych, przez wzgląd na specyficzną społeczną rolę uczelni nabiera to dodatkowego znaczenia. Co więcej, dla części środowiska akademickiego, zwłaszcza w grupie pracowników naukowo-dydaktycznych, public relations jest „jakimś nowomodnym wynalazkiem”, który nie dość, że bywa traktowane jako oszustwo, to jeszcze udaje coś, czym nie jest, gdyż nie jest nauką.<sup>238</sup> Z takiego nastawienia wynika deprecjonowanie i negowanie roli działań z obszaru PR i niewywiązywanie się ze swojej roli w kształtowaniu wizerunku. Prowadzi to do licznych nieporozumień wewnątrz instytucji, obniżenia jakości przekazu na zewnątrz i osłabienia potencjału marketingowego uczelni.<sup>239</sup>

Sama świadomość specyfiki funkcjonowania pracowników uczelni powoduje, że stworzenie struktur odpowiedzialnych za PR jest koniecznością. Inna sprawa, że specjaliści od PR to zazwyczaj ludzie młodzi, którzy ze względu na wiek i obszar aktywności nie cieszą się zaufaniem starszych pracowników naukowo-dydaktycznych, przyzwyczajonych do swoistego kadrowego feudalizmu. Nawet jeśli są dobrze umocowani w strukturze organizacyjnej ich decyzje nie zawsze są respektowane i wdrażane. Ta smutna prawidłowość powoduje, że koordynacja działań wizerunkowych w uczelni jest zadaniem bardzo wymagającym. Od osób, które się tym zajmują wymaga się zatem nie tylko określonej wiedzy i umiejętności, ale również bardzo specyficznych cech charakterologicznych umożliwiających lawirowanie<sup>240</sup> pomiędzy oczekiwaniami wszystkich zainteresowanych stron procesu, „literaturą przedmiotu” oraz realnymi możliwościami.<sup>241</sup>

Co za tym idzie „do zadań komórek public relations należeć będzie m.in. uświadomienie pracownikom uczelni roli relacji i wizerunku w funkcjonowaniu szkoły wyższej, a także ich roli w kreowaniu tych zasobów, odpowiednie wykorzystywanie predyspozycji, kwalifikacji i kompetencji kadry w działaniach komunikacyjnych, kształtowanie odpowiedniej kultury akademickiej, wzmacnianie tożsamości uczelni, propagowanie jej misji w środowisku

---

<sup>238</sup> Fragment zaczerpnięty z rozmów z praktykami.

<sup>239</sup> Por. M. Kaczmarczyk, *Public relations... op. cit.*, s. 298.

<sup>240</sup> Z pełną świadomością używam tego właśnie słowa.

<sup>241</sup> Z rozmów z praktykami wynika, że da się stosunkowo łatwo doprowadzić do sytuacji, w której wszyscy są zadowoleni, a jednak sytuacja ta jest niepożądana z punktu widzenia samej instytucji, bo nie generuje dla niej żadnej korzyści (poza wewnętrznym, względny, choć krótkotrwałym spokojem) i, co do zasady jest nieetyczna. Inaczej mówiąc – przy niewielkim nakładzie pracy można stworzyć pozór aktywnej komunikacji na potrzeby sprawozdań. Z czasem jednak prawda i tak wyjdzie na jaw, bo, choć efekty działań PR są trudno mierzalne i oddalone w czasie, to jednak w końcu zostaną zauważone.

wewnętrznym, dostarczanie pracownikom informacji o szkole czy mobilizowanie do aktywności w dziedzinie PR. Sprawna i skuteczna realizacja tych zadań odgrywa pierwszorzędną rolę w budowaniu wizerunku uczelni, nawet jeśli ma charakter pośredni w stosunku do zadań stojących przed pracownikami naukowo-dydaktycznymi jako zasadniczymi reprezentantami instytucji akademickiej w środowisku.”<sup>242</sup>

Realizacja tak pojmowanych zadań z obszaru PR wymaga szeregu działań organizacyjnych, mających za cel główny właściwą organizację pracy służb odpowiedzialnych za PR, włącznie z umiejscowieniem ich w strukturze uczelni.

W literaturze przedmiotu można spotkać sformułowania natury ogólnej, które choć prawdziwe, nie oddają do końca specyfiki działania służb odpowiedzialnych za PR w szkołach wyższych i generowanych przez nią trudności w organizacji. D. Sobotkiewicz uważa, że „proces organizacji public relations w uczelni polega na odpowiednim, odpowiadającym charakterowi i strukturze uczelni, usytuowaniu funkcji komunikacyjnej i alokacji zasobów, głównie kadrowych, pozwalających integrować i koordynować działania public relations na różnych szczeblach organizacyjnych w zgodzie ze strategią przyjętą przez całą uczelnię.”<sup>243</sup> Sposób organizacji i usytuowanie działów PR zależy od wielu czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. (...) istotna będzie tu wielkość szkoły i jej struktura oraz model zarządzania oraz sposób zdefiniowania celów PR. (...) Biorąc pod uwagę różne determinanty kluczowe będzie rozstrzygnięcie kilku kwestii:

- na jakim szczeblu zarządzania podejmowane są i będą decyzje związane z formułowaniem i realizacją strategii PR,
- przez kogo ma być koordynowana działalność PR,
- jakie jest usytuowanie i formalna pozycja służb PR w strukturze organizacyjnej szkoły,
- jakie zadania komunikacyjne uczelnia realizuje samodzielnie, a jakie wykonywane będą w ramach outsourcingu,
- jaki system więzi organizacyjnych, hierarchicznych i innych należy wykorzystać w zarządzaniu działaniami komunikacyjnymi,
- jaki stopień decentralizacji decyzji zapewni pożądaną u pracowników PR elastyczność i kreatywność oraz wzmocni ich motywację,
- jak liczny ma być zespół odpowiedzialny za przygotowanie i realizację strategii PR,
- jakimi kwalifikacjami powinni dysponować przedstawiciele służb PR,

---

<sup>242</sup> M. Kaczmarczyk, op. cit., ss. 299-300.

<sup>243</sup> D. Sobotkiewicz, *Organizacja marketingu w szkole wyższej*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Poznań 2004, s. 79.

- jak powinien wyglądać wewnętrzny podział zadań pomiędzy pracownikami komórki lub komórek zajmujących się komunikacją.

Rozstrzygnięcie tego rodzaju dylematów prowadzi do wyboru odpowiedniego modelu organizacji i zarządzania PR – z uwzględnieniem specyfiki uczelni oraz jej otoczenia.<sup>244</sup> Charakter działań PR sprzyja lokowaniu odpowiedzialnych za ten obszar jednostek na wysokim szczeblu w hierarchii uczelni. Z badań przeprowadzonych przez M. Kaczmarczyka wynika, że „w praktyce działalności polskich szkół wyższych działy PR znajdują się zazwyczaj na najwyższym szczeblu zarządzania. W przypadku 43,9% badanych uczelni komórka PR podlega kanclerzowi, w 22% rektorowi. Kanclerz jako bezpośredni zwierzchnik szefa służb PR występuje niemal wyłącznie w uczelniach niepublicznych, rektor częściej w uczelniach publicznych, co wynika z różnic w wewnętrznych strukturach i sposobach zarządzania w obu typach uczelni. Ten model organizacji strukturalnej jest dominujący we wszystkich typach uczelni, bez względu na ich status, wielkość i lokalizację.”<sup>245</sup>

Potwierdzają to również rozmowy z praktykami reprezentującymi zarówno szkoły publiczne, jak i niepubliczne. Również w ich ocenie takie ułożenie działów PR znacznie ułatwia planowanie, konsultacje i podejmowanie strategicznych decyzji. Co więcej umożliwia uczestnictwo w procesie decyzyjnym i ułatwia egzekwowanie poszczególnych wytycznych na niższych szczeblach. Problematicznym uwarunkowaniem jest swoista zwierzchność w zakresie zarządzania komunikacją (przynajmniej strukturalna), młodego wiekiem i często nieposiadającego stopnia naukowego specjalisty od PR nad np. Dziekanami. Praktycy podkreślają, że częstokroć spotykają się z niemą odmową lub najzwyczajniejszym lekceważeniem zaleceń przez samodzielnych pracowników nauki – zwłaszcza tych piastujących funkcje kierownicze. Na niższych szczeblach szef działu PR jest często postrzegany jako „człowiek rektora” co utrudnia budowanie relacji (zwłaszcza nieformalnych), a w konsekwencji może utrudniać realizowanie zadań z obszaru wewnętrznego PR.

Rozwiązaniem, które występuje rzadziej, ale również jest obecne w polskich szkołach wyższych jest podporządkowanie struktur PR jednemu z prorektorów. Jest ono charakterystyczne dla uczelni dużych, wielokierunkowych i wielowydziałowych, głównie

---

<sup>244</sup> Por. Ibidem, s. 80 oraz E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Poznań 1998, s. 280.

<sup>245</sup> M. Kaczmarczyk, *Public relations... op. cit.*, s. 301.

publicznych. Ich rozmiar i wielotorowość działania warunkuje rozbitą strukturę i delegowanie przez rektora zadań na podległe mu jednostki.<sup>246</sup>

W nielicznych przypadkach działy PR znajdują się na niższych szczeblach i podlegają np. dyrektorowi administracyjnemu.<sup>247</sup> W prezentowanym badaniu autor pomija mniej popularne sposoby organizacji działów PR, czy marketingu w uczelniach. Nie zmienia to faktu, że modele dominujące nie wyczerpują zagadnienia i mają stosunkowo najmniej wspólnego z interesującą mnie specyfiką pracy rzeczników prasowych i uwarunkowań wpływających na budowanie media relations. Dla dopełnienia obrazu warto wymienić kilka innych możliwych schematów, wiedzę o których pozyskałem z rozmów z praktykami.

- biuro prasowe – pełniące wielorakie funkcje. Po pierwsze zajmuje się koordynacją obiegu informacji wewnątrz i na zewnątrz uczelni. Występuje w dwóch głównych odmianach: a) rzecznik prasowy jest jego szefem, b) rzecznik prasowy podlega dyrektorowi biura. Pierwszy wariant jest naturalnie częściej spotykany. W obu przypadkach zróżnicowane może być podległość biura względem władz. Biuro może być samodzielne i podlegać jedynie rektorowi. Może być częścią pionu marketingu, może również należeć do pionu rekrutacji (zwłaszcza w uczelniach niepublicznych, gdzie działania promocyjne i komunikacyjne, ukierunkowane są na pozyskanie studentów). Każde z tych rozwiązań ma swoje uzasadnienie, jak również swoje wady i zalety. Każde z możliwych rozwiązań jest (a przynajmniej powinno być) pochodną całościowej strategii uczelni. Zarówno posiadanie rzecznika prasowego, jak i wydzielonego biura prasowego traktować należy jako miary profesjonalizacji prowadzenia media relations<sup>248</sup>.
- rzecznik prasowy może być bytem samodzielnym, chociaż w dzisiejszych czasach wydaje się to niemożliwe i niezgodne z założeniami organizacji zintegrowanej komunikacji marketingowej. W uczelniach, gdzie nie dokonała się zmiana sposobu myślenia i zarządzania i władze nie zauważyły konieczności istnienia odpowiedzialnych za komunikację jednostek, ale widzą potrzebę choćby szczątkowych kontaktów z mediami istnieje stanowisko rzecznika prasowego – często właśnie samodzielne. Czasem w takich uczelniach (najczęściej publicznych) funkcjonują szczątkowe działy promocji, czy marketingu, ale ich zakres zadaniowy sprowadza się najczęściej do obsługi bieżących wydarzeń w uczelni – takich jak, inauguracje, święta, czy konferencje. Działy takie zajmują się projektowaniem i drukiem materiałów, ale nie mają czasu na działania

---

<sup>246</sup> Por. Ibidem, s. 302.

<sup>247</sup> Ibidem.

<sup>248</sup> S. Gawroński, *Komunikacja marketingowa samorządów terytorialnych*, Rzeszów 2009, s. 83.

kreatywne. W takim przypadku dominuje model rzecznictwa biernego, czyli reaktywnego, sprowadzający się do doraźnego, nieplanowego odpowiadania na pytania z mediów. Taki jego rodzaj jest bardzo ułomny. Jak się wydaje wynika on z dwóch zasadniczych przyczyn: a) bardziej oczywistej i zrozumiałej – braku środków finansowych połączonych z deficytami kadrowymi, uniemożliwiający mu stworzenie komórki; b) braku świadomości na ile istotne we współczesnych czasach jest posiadanie struktury odpowiadającej za komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. Na szczęście niewiele publicznych i niepublicznych szkół wyższych żyje w tej nieświadomości, co nie zmienia faktu, że zdarza się to jednak zbyt często.

Zwłaszcza w drugim z wymienionych przypadków działania z obszaru media relations są bardzo ograniczone. Nawet jeśli komunikacją zajmuje się profesjonalna i dobrze przygotowana osoba, brak struktury i współpracowników uniemożliwia skuteczną realizację pełni zadań. Jednocześnie jest to prawdopodobnie najistotniejsze uwarunkowanie media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych. Brak świadomości w środowisku akademickim co do znaczenia profesjonalnej komunikacji i towarzyszące mu często przekonanie o konieczności i bezwzględnej trwałości uczelni prowadzi do monstrualnego marnotrawienia potencjału jednostki, spadku wydajności, obniżenia rozpoznawalności, a w konsekwencji – spadku zainteresowania uczelnia zarówno po stronie otoczenia społeczno-gospodarczego, zwłaszcza potencjalnych studentów.

Dokonujące się zmiany w regulacjach prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego w Polsce mają, przynajmniej teoretycznie, na celu stworzenie warunków do postępującego różnicowania na rynku usług edukacyjnych. W ramach uczelni mają pojawić się specjalizacje, które podzielą mapę edukacyjną na ośrodki stricte naukowe z jednej strony i dydaktyczne z drugiej. Niezależnie od ostatecznej wersji regulacji i ich konsekwencji można założyć, że od działów odpowiedzialnych za komunikację będzie się wymagało jeszcze większej specjalizacji, bo przedmiot media relations i promocji zawęzi się, co będzie wymagało doboru innych narzędzi, a być może zmiany całej strategii komunikacyjnej.

M. Kaczmarczyk stawia tezę, że „organizacja działów public relations w hierarchii wewnętrznej polskich uczelni świadczy o rosnącej świadomości władz szkół wyższych co do roli i znaczenia PR w zarządzaniu uczelniami.”<sup>249</sup> Deklaratywne stanowisko uczelni może tę tezę w pełni potwierdzać. Wywiady przeprowadzone z praktykami pozwalają nieco ją zweryfikować, choć nie mają reprezentatywnego charakteru.

---

<sup>249</sup> Ibidem, s. 303.

Z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych wyłania się obraz mniej lub bardziej kontrolowanego chaosu oraz braku sprecyzowanej koncepcji działania. W uczelniach publicznych zdaje się to wynikać z niezbyt wielkiej świadomości i znacznej decentralizacji, które połączone z rozmiarami jednostek uniemożliwiają wręcz komunikację wewnętrzną, co prowadzi do odcięcia osoby/osób odpowiedzialnych za komunikację od informacji. Stanowiska związane z promocją na poszczególnych wydziałach bywają przypadkowe i fikcyjne. Prowadzi to do sytuacji, kiedy pozyskanie przez rzecznika prasowego stosunkowo prostej informacji graniczy z cudem. Dodatkowo, mimo teoretycznie wysokiej pozycji w hierarchii (np. samodzielne stanowisko podlegające jedynie rektorowi), o czym wspomniałem już powyżej – dziekani czy profesorowie nie są skorzy do respektowania zaleceń (nawet nie poleceń) rzecznika prasowego. Z wypowiedzi badanych praktyków wynika, że mimo akceptacji założeń przez władze uczelni i udzielenie np. rzecznikowi, odpowiednich pełnomocnictw nie ma szans na ich wyegzekwowanie na niższych szczeblach.

Sytuacja wygląda nieco inaczej w odniesieniu do uczelni niepublicznych, chociaż w nich również rzeczywistość komunikacyjna nie jest poukładana aż tak dobrze, jak mogłoby się wydawać. Łączy się to z dużą świadomością ważności działań komunikacyjnych. Z drugiej strony działania uczelni niepublicznych są często zdominowane prymatem sukcesu rekrutacyjnego, który odciska swoje piętno również na całym media relations. O ile można założyć, że sprawnie działające przedsiębiorstwo, jakim często są uczelnie niepubliczne posiada precyzyjnie określoną strategię ogólną i będącą jej konsekwencją – strategię komunikacyjną, czy promocyjną, o tyle ilość informacji, które docierają do specjalistów PR zależy jedynie od uznania rektora/właściciela – czyli od jego chęci i dobrej woli. Taka centralizacja mogłaby generować doskonałe efekty, jednak z opinii praktyków wynika, że niekiedy generuje liczne problemy.

Powyższy obraz potwierdzają badania M. Kaczmarczyka, który stwierdza, że „Z największą centralizacją działań w zakresie PR mamy do czynienia w niewielkich, kilkukierunkowych uczelniach niepublicznych, które – nie tylko w dziedzinie polityki komunikacyjnej – zarządzane są zwykle jednoosobowo przez kanclerza lub rektora, będącego jednocześnie założycielem uczelni. Jednostki organizacyjne takiej uczelni (np. wydziały) posiadają pewną autonomię dydaktyczną i naukową przy jednoczesnym braku kompetencji w dziedzinie finansowej, kadrowej czy marketingowej.”<sup>250</sup>

---

<sup>250</sup> Ibidem, s. 304.



Problemem, który trzeba poruszyć w kontekście modeli funkcjonowania jednostek, czy działów PR jest pytanie, czy wystarczy działalność rzecznika prasowego w skali całej uczelni, czy też powinni istnieć pełnomocnicy, czy podgrupy wydziałowe? Wydaje się, że, szczególnie w odniesieniu do większych uczelni lepszym rozwiązaniem jest stworzenie struktur wydziałowych, ale generuje to znaczną ilość konfliktów kompetencyjnych, które wynikają z wewnętrznych zależności. Na przykład w uczelniach publicznych istnieją organy centralne i ich odpowiedniki wydziałowe. Formalnie wszystkie podlegają rektorowi, ale nie jest on w stanie koordynować pracy kilkuset a czasem kilku tysięcy osób. Dlatego też deleguje uprawnienia i obowiązki na niższe szczeble. Sam ten fakt powoduje pewne perturbacje. Do tego dochodzi zakres autonomii dziekanów poszczególnych wydziałów. W praktyce wygląda to niekiedy tak, że na poziomie centralnym istnieje dział PR, który zajmuje się projektowaniem, wdrażaniem i realizacją ogólnej strategii komunikacyjnej, musi korzystać z wiedzy i informacji z poszczególnych jednostek organizacyjnych. Do życia powołani zostają koordynatorzy wydziałowi, którzy znają specyfikę wydziału, wiedzą jakie są potrzeby, oczekiwania i możliwości. Problemem jest jednak ich podległość służbowa (pomijam fakt, że często są to przypadkowe osoby, które nie mają wiedzy w zakresie PR oraz jest to dla nich zajęcie dodatkowe, często wykonywane bez dodatkowego wynagrodzenia. Formalnie podlegają dziekanowi, który określa ich obowiązki i ustala ich czas pracy, przez co zwierzchność rzecznika nad nimi staje się iluzoryczna.

Zdaniem M. Kaczmarczyka „najbardziej powszechny w polskich uczelniach model organizacyjny, zgodnie z którym komórka odpowiedzialna za PR działa wyłącznie na szczeblu szkoły jako całości, trudno uznać za właściwy. Uczelnia, oferująca wiele różnych, często odległych od siebie profili kształcenia i kierunków badań naukowych, mimo jednolitych celów strategicznych PR określać będzie różne cele operacyjne i bieżące PR w zależności od jednostki organizacyjnej, która podejmuje aktywność na rzecz budowania relacji uczelni w jej środowisku. Wydziały, czy instytuty mogą także kierować swoją działalność public relations do różnych grup otoczenia, korzystać z innych narzędzi PR, itd.”<sup>251</sup>

Specyfika działań PR w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych jest nierozzerwalnie związana z ich organizacyjną specyfiką. Uczelnie to byty niejednorodne. Choć mają ten sam cel natury ogólnej i stanowią elementy tej samej całości, nie wyklucza to

---

<sup>251</sup> M. Kaczmarczyk, *Public relations... op. cit.*, s. 304.

wewnętrznych tarć i rywalizacji np. na polu naukowym. Po części wynika to z cech poszczególnych członków społeczności akademickiej, a po części choćby z konieczności poddawania się ocenie parametrycznej określającej kategorie naukowe jednostek, których konsekwencją jest prestiż, ale również wysokość dofinansowania.

Wydziały prowadzą różną politykę, przyjmują różne strategie działań, są specyficznym zarządzane (...) a to oznacza, że istnienie, funkcjonowanie wydziałów może być bardzo różne i bardzo różnie oceniane. Wydziały inaczej też oceniają swoją funkcję w społeczeństwie i inną przywiązują rangę nie tylko do posiadanego dobrego wizerunku, ale też do działań mających na niego wpływ i mogących go wykreować. Inne też są w związku z tym grupy odbiorców działań poszczególnych wydziałów, zwracają się one do innej publiczności, i do innych grup społecznych będą kierowane oferty edukacyjne. Wydział prowadzący bardzo rozbudowany system kształcenia ustawicznego, będzie miał diametralnie różną grupę odbiorców niż wydział, który nastawiony jest wyłącznie na przyjmowanie bardzo dużej ilości studentów na studia dzienne. Ta daleko idąca różnorodność nie wyklucza konkurencji – zdarza się, że wydziały jednej uczelni konkurują ze sobą na różnych poziomach – poziomie badań naukowych, ilości publikacji, pozyskiwanych grantów i innych środków materialnych, wyposażenia laboratoriów. Strategie rozwoju wydziałów są oczywiście zbieżne ze strategią uczelni, tym niemniej, odrębność wydziałów, przyjęte strategie rozwoju i promocji są indywidualną sprawą każdego wydziału. W związku z tym, sprawą niezwykle trudną i delikatną dla władz uczelni jest utrzymanie odpowiednich proporcji pomiędzy zachowaniem i respektowaniem indywidualności wydziałów a dbaniem o rozwój uczelni jako spójnej całości.<sup>252</sup> W teorii takie postawienie sprawy jasno sugeruje, że różnicowanie charakteru działań PR jest wręcz koniecznością. Niestety, po raz kolejny praktyka pokazuje, że nie jest to proste w realizacji. Praktyczne trudności w zastosowaniu takiego modelu zostaną uwypuklone w części opartej na wywiadach pogłębionych. W tym miejscu skupię się jeszcze na ujęciu teoretycznym, które pozwoli na pełniejsze porównanie tego, co być powinno, a tego co jest (co jest możliwe do osiągnięcia).

„Centralizacja PR, przejawia się przede wszystkim w braku delegowania uprawnień na komórki funkcjonujące poza strukturami administracji centralnej (...) może uniemożliwić ten proces. (...) najbardziej optymalny wydaje się model, w którym komórki odpowiedzialne za realizację strategii PR działają zarówno na szczeblu uczelni, jak i poszczególnych wydziałów, blisko współpracując ze sobą, koordynując wzajemne zadania, uzupełniając

---

<sup>252</sup> E. Hope, *PR uczelni, czyli szewc bez butów chodzi*, [w:] *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Gdańsk 2005, s.

realizowane kampanie. Taka organizacja pracy służb PR w szkole wyższej nie stoi w sprzeczności z zasadą lokowania komórek na wysokim szczeblu organizacyjnym, (...) a znacznie ułatwia planowanie i prowadzenie kampanii komunikacyjnych odpowiadających specyfice uczelni jako instytucji złożonej wewnętrznie i wypracowującej odmienne cele metodyczne i bieżące PR.”<sup>253</sup>

Badania zrealizowane przez M. Kaczmarczyka wskazują na jeszcze jeden istotny aspekt pojmowania PR przez uczelnie. Chodzi mianowicie o to, że we wszystkich przebadanych przez niego jednostkach za realizację zadań z obszaru public relations odpowiadają struktury wewnętrzne, sporadycznie wspierane przy jednostkowych kampaniach przez wyspecjalizowane agencje. Niezależnie od tego, czy jest to biuro PR, dział marketingu, biuro karier, specjalista ds. komunikacji społecznej, czy rzecznik prasowy – są to ludzie z wewnątrz.<sup>254</sup>

Takie rozwiązanie ma określone wady i zalety. Wadą podstawową jest spaczenie myślenia specyfiką instytucji. Oczywiście zaletą jest doskonała znajomość instytucji, czyli właśnie jej specyfiki. Da się zauważyć, że ludzie pracujący wewnątrz uczelni tracą po pewnym czasie dystans. Ich myślenie ogranicza się do „żywołu akademickiego”, co prowadzi do obniżenia jakości prowadzonej komunikacji. Pewne kwestie wewnątrz uczelni są po prostu oczywiste, co nie znaczy, że pozostają takimi na zewnątrz. Podobnie rzecz ma się z oceną projektów wewnątrz uczelni – władze uczelni, dziekani wydziałów, czy osoby oddelegowane do oceny zasadności działań PR, również nie są wolne od myślenia akademickiego, co może stanowić poważną przeszkodę w realizacji projektów niestandardowych, kreatywnych i wyróżniających się na rynku. Zaleta płynąca ze znajomości instytucji jest bezdyskusyjna. Sztuka polega jedynie na utrzymaniu świeżości spojrzenia. W tym celu można korzystać np. ze stażystów, rekrutowanych spośród studentów, czy nawet z zewnątrz, po to, aby projektowane działania nie traciły związku z otoczeniem społecznym.

Podział struktur odpowiadających za PR nie musi mieć charakteru organizacyjnego. Funkcjonują uczelnie, w których zadania z obszaru public relations zostały podzielone pomiędzy kilka jednostek organizacyjnych. I tak: za politykę komunikacyjną odpowiada rzecznik prasowy, prowadząc działania ukierunkowane na współpracę z mediami masowymi. Współpracuje on z działem marketingu, którego głównym zadaniem jest kreowanie wizerunku wśród potencjalnych kandydatów. Obie jednostki współpracują z działem nauki, pionem rekrutacji i innymi komórkami, które dostarczają treści do komunikatów. Powstaje

---

<sup>253</sup> M. Kaczmarczyk, *Public relations... op. cit.*, s. 305.

<sup>254</sup> Por. Ibidem.

jednak pytanie, kto w takim systemie pełni rolę zwierzchnią. Innymi słowy – kto odpowiada za całokształt realizowanych zadań, kto rozdziela prace i kto będzie rozliczany za wyniki?

Tu, po raz kolejny uwidacznia się obecny w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych chaos organizacyjny, w związku z którym możemy mówić o swoistym niedojrzałym marketingu. Uczelnie, choć kształcą specjalistów w zakresie PR niechętnie korzystają z ich usług, lub decydują się na ograniczenia kadrowe kosztem profesjonalizmu podejmowanych działań. Problem został wyartykułowany przez E. Hope – „brak jest czegoś, co można by nazwać umownie >>czynnikiem scalającym<< - jasnej, klarownej strategii działania i osoby, która nie tylko nadzorowałaby te prace, ale też nadawała im właściwy wymiar (...). Taki stan rzeczy jest spowodowany zaszłościami historycznymi, obawą zarówno władz, jak i pracowników przed nadmiernymi zmianami, które – burząc stary porządek, mogą także zburzyć spokój zatrudnionych od lat na tych samych stanowiskach osób z administracji uczelnianej. (...) Rezultatem jest marnotrawstwo ludzkiej energii, powielanie prac i, niestety, brak koordynacji w poczynaniach, a tym samym – nieefektywna promocja, niespójna tożsamość, kulejąca komunikacja z otoczeniem.”<sup>255</sup>

W kolejnej części niniejszej rozprawy skupię się na kluczowych uwarunkowaniach media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych. Wydaje mi się, że tło działań z tego obszaru zostało nakreślone w sposób wystarczający. Zdecydowałem się na wybór media relations jako głównego mechanizmu działań komunikacyjnych właśnie ze względu na specyfikę podmiotów, jakimi są uczelnie – dokładnie rzecz biorąc na wspomniane powyżej uwarunkowania historyczne, tradycyjne wyobrażenie o wartości działań promocyjnych utożsamiane z – „piszą o nas w gazecie = jest dobrze”, głębokiej często potrzebie utrzymania status quo za wszelką cenę (nawet kosztem obniżenia jakości i spadkiem liczby pozyskanych kandydatów). Mając na względzie powyższe wydaje się, że właśnie w media relations pracownicy i władze uczelni upatrują głównego narzędzia komunikowania się z otoczeniem. Co więcej, obecność w mediach działa tu również jako element PR wewnętrznego. Jeśli pracownik X zostanie wypromowany w mediach, może być bardziej skory do współpracy z działem PR oraz prawdopodobnie lepiej będzie wyrażał się o swojej uczelni. Co za tym idzie stanie się – często nieświadomie – skutecznym ambasadorem uczelni i przyczyni się do podniesienia siły oddziaływania.

---

<sup>255</sup> E. Hope, *Public relations uczelni... op. cit.*, ss. 93-94.

## ROZDZIAŁ III

# WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA MEDIA RELATIONS W PUBLICZNYCH I NIEPUBLICZNYCH SZKOŁACH WYŻSZYCH

Zarówno publiczne, jak i niepubliczne szkoły wyższe należą do podmiotów prowadzących działania z obszaru komunikacji. Realizowane przez nie aktywności oparte o media relations podlegają szeregowi uwarunkowań wynikających z różnych powodów. Na pierwszy plan wysuwają się uwarunkowania historyczne, które „nadają” szkołom wyższym określony status. Pochodną tego faktu jest ulokowanie uczelni w przestrzeni publicznej. Wpływa to na ich misję, ale równocześnie narzuca pewne ograniczenia. Inaczej wygląda status uczelni publicznych, które będąc finansowanymi z budżetu państwa muszą realizować określone zadania, posiadać określoną strukturę i podlegają, jak się zdaje większej kontroli. Z drugiej jednak strony uczelnie niepubliczne miały i często nadal mają gorszą pozycję wyjściową. Dzieje się tak, ponieważ wielu ludzi z otoczenia społecznego traktuje je jako swoiste firmy nastawione na generowanie zysku, niedbające jednocześnie o poziom kształcenia.

Uczelnie publiczne są zaś często postrzegane jako instytucje działające pod specjalną ochroną Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Dodatkowo, zarówno w gronie uczelni publicznych, jak i niepublicznych mamy do czynienia z podmiotami większymi i mniejszymi, o dłuższej i krótszej historii i wreszcie o wyższej i niższej pozycji w hierarchii.

Dodatkowym czynnikiem wpływającym na specyfikę szkół wyższych jest ich otoczenie wewnętrzne. Pracownicy naukowcy, czy naukowo-dydaktyczni stanowią interesującą grupę społeczną. Jeśli zestawimy ich z podstawową grupą docelową uczelni – studentami i potencjalnymi studentami pojawia się ciekawy obraz stanowiący tło działań komunikacyjnych służb prasowych uczelni.

Wszystko to oraz inne czynniki, które zostaną omówione w tej części mojej pracy tworzą określone uwarunkowania i wpływają na formy media relations realizowanego w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych w Polsce.

Szkoły wyższe, w świadomości publicznej często utożsamiane są z uniwersytetami. Nader często zdarza się, że każda szkoła wyższa, choć jest to błędem, nazywana bywa właśnie „uniwersytetem”. Jest to o tyle ważna informacja, ponieważ mówimy nie tylko o postrzeganiu

danego rodzaju instytucji, ale również, a nawet przede wszystkim – o świadomości przedstawicieli grup docelowych. Chociaż uniwersytety są jednymi z najstarszych instytucji w naszym kręgu kulturowym, to należy pamiętać, że większość działających obecnie szkół wyższych powstało stosunkowo niedawno.<sup>256</sup>

Sama nazwa „uniwersytet” funkcjonuje od średniowiecza, co nie zmienia faktu, że idea z nim związana jest żywa od starożytności.<sup>257</sup> Pierwszą akademicką instytucją uznaje się Akademię Platońską założoną w Atenach w 387 r p.n.e.. Pierwszym uniwersytetem był zaś Uniwersytet w Konstantynopolu, założony przez Teodozjusza w roku 425.<sup>258</sup> Niektórzy badacze szukają „prawdziwego” początku uniwersytetów dopiero w XI stuleciu. Nie zmienia to faktu, że utożsamiane z uniwersyteckością, czy akademickością instytucje działają od bardzo dawna. Tworzy to istotny kontekst historyczny będący jednym z uwarunkowań wspomianej już specyfiki. Kontekst historyczny wpływa również na samoświadomość pracowników publicznych i niepublicznych szkół wyższych, która również stanowi jedno z kluczowych uwarunkowań działalności komunikacyjnej. Rozkwit uniwersytetów przypada na okres od XII do XV wieku. W tym czasie uniwersytety zyskały pozycję i autorytet jako ośrodki naukowe, centra kształcenia i „fundament świata.”<sup>259</sup>

Część najstarszych uniwersytetów przetrwała do dziś i nadal realizują one pierwotną ideę *universitas* – czyli wspólnoty. U podstaw tak pojmowanej wspólnoty leżała autonomia – niezależność od państwa, ale również od presji społecznej.<sup>260</sup> Wydaje się, że w tamtym okresie realizacja tego postulatu była możliwa bardziej, niż jest to możliwe w dzisiejszych – bardziej urynkowionych czasach. Obecnie ustawodawca wymusza wręcz silne powiązanie kształcenia na poziomie wyższym z oczekiwaniami rynku, a więc pośrednio presją społeczną. O popularności danego kierunku studiów nie decyduje wartość naukowa, a możliwości aktywności zawodowej po jego ukończeniu. Na wybór danej szkoły wpływa ogrom czynników zewnętrznych, część z których nie ma żadnego, lub ma bardzo pośredni związek z nauką jako taką.

Jednym z największych teoretyków podejmujących próby określenia tego czym jest uniwersytet był Wilhelm von Humboldt – założyciel (w 1910 roku) Uniwersytetu Berlińskiego. Jego idea była zasadniczo odmienna od dotychczasowej i przybliżyła ją do

---

<sup>256</sup> M. Koszembar-Wiklik, *op. cit.*, s. 29.

<sup>257</sup> Por. A. Kobylarek, *Uniwersytet, zarys ewolucji idei podstawowych*, [w:] „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1/19/2002.

<sup>258</sup> O. Pedersen, *The First Universities: Studium Generale and the Origins of University Education in Europe*, Cambridge University Press, Cambridge 1997, cyt. za: M. Koszembar-Wiklik, *op. cit.*, s. 29.

<sup>259</sup> Por. J. Baszkiewicz, *Młodość uniwersytetu*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1963, ss. 13-17.

<sup>260</sup> T. Gadacz, P. Kłoczowski, *Tożsamość uniwersytetu w czasach cywilizacyjnych przemian – przegląd problematyki*, cyt. za: M. Koszembar-Wiklik, *op. cit.*, s. 30.

stanu, z którym mamy do czynienia obecnie. Humboldt postulował połączenie wszystkich instytucji naukowych, których zadaniem będzie nie tylko kształcenie, ale przede wszystkim prowadzenie badań naukowych (obecnie znaczna część badań prowadzonych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe związana jest z zapotrzebowaniem rynku. Nie zmienia to faktu, że część wydziałów realizuje badania podstawowe, które można kolokwialnie określić mianem „nauki dla nauki”).<sup>261</sup>

Idea Humboldta zbliżyła uniwersytety do państwa, co dało przyczynek do swoistej kontroli i przejmowania przez rządzących wpływu na realizowane kształcenie i prowadzone badania. Choć dziś szkoły wyższe nadal cieszą się znaczną autonomią rządzący mają realny wpływ na ich funkcjonowanie wprowadzając choćby: kierunki zamawiane, określając tematykę potrzebnych badań (i przeznaczając środki grantowe na projekty z konkretnych obszarów), ustalając minima programowe, czy określając pożądane efekty kształcenia.<sup>262</sup>

Taki obraz szkoły wyższej był bliski również polskim teoretykom. Na przykład B. Skarga uważa, że „ma to być po pierwsze miejsce, gdzie skupione są nauki, różne nauki mają tu być rozwijane razem, obok siebie (...) zawsze będą się starały zachęcić do nich ludzi młodych (...) kto bowiem może lepiej przygotować młodych ludzi do kontynuowania szczytnych zadań nauki, jeśli nie ci, którzy sami te badania uprawiają.”<sup>263</sup> Współczesna rzeczywistość zdaje się być dość odległa od tej koncepcji. Młodzi ludzie, w większości podejmują studia ze względów pragmatycznych, nie zaś w imię uprawiania i rozwijania nauki. Motywacja jest zatem raczej merkantylna niż poznawcza. Zdaję sobie sprawę, że mogą to być krzywdzące uproszczenia, ale rozmowy z praktykami pracującymi w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych – nie tylko w charakterze specjalistów do spraw komunikacji, ale często również wykładowców potwierdzają, że (pomijając niź demograficzny) młodzi ludzie nie widzą motywacji do studiowania akademickiego, szczególnie że rynek oczekuje raczej konkretnej wiedzy i umiejętności, a niekoniecznie dyplomu. Zmieniające się warunki rynkowe i społeczno-gospodarcze powinny „wymusić” zmiany w uczelniach, jednak, jak wspomniałem powyżej, mobilność i ich dynamika zmian jest niewielka. Dodatkowym czynnikiem, który powinien wpłynąć na zmianę sposobu zarządzania uniwersytetami jest aktywność niepublicznych szkół wyższych, które są bardziej dynamiczne, dzięki centralizacji

---

<sup>261</sup> Por. B. Andrzejewski, *Wilhelm von Humboldt*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 88.

<sup>262</sup> Jasnym jest, że ustalenia te dokonują się m.in. za pośrednictwem konsultacji środowiskowych, ale równie oczywistym pozostaje, że rządzący, podejmując ostateczne decyzje, mają realny wpływ na funkcjonowanie szkół wyższych.

<sup>263</sup> B. Skarga, *Kiedy trzeba powiedzieć nie*, „Gazeta Wyborcza”, 12-13 maja 2007.

szybciej podejmują i wdrażają decyzje, a co za tym idzie – łatwiej adaptują się do zmieniających się uwarunkowań.

O ile uczelniom publicznym bliżej jest do modelu humboldtowskiego, o tyle szkoły niepubliczne zdają się realizować założenia wyartykułowane przez Ortegę y Gasset, który pisał o tym, że uniwersytet powinien być instytucją przekazującą studentom praktyczną wiedzę, a nie kształcąca naukowców.<sup>264</sup> Jego pojmowanie roli uniwersytetu jest bardzo bliskie współczesnym czasom. Można zaryzykować twierdzenie, że nastawiony na pragmatyzm amerykański system edukacji realizuje ją na niemal wszystkich szczeblach kształcenia. Chodzi o to, żeby uniwersytet uczył zwykłego człowieka jak zostać osobą kulturalną i dobrym fachowcem. Nie ma sensu uprawiać fikcji (dotyczy to zarówno nauczycieli, jak i studentów) głoszącej, że każdy student zamierza lub powinien zostać naukowcem. W takim ujęciu nauka miała być pożywką dla uniwersytetów – ma użyźniać glebę, z której wyrasta wyższe wykształcenie.<sup>265</sup>

Ciekawą propozycją dotyczącą idei uniwersytetu jest ta zaproponowana przez J. H. Newmana. Twierdził on, na podobieństwo koncepcji państwa Platona, że uniwersytet powinien kształtować ludzi na poszczególne stanowiska w społeczeństwie. Kładł ponad to nacisk na aspekt związany z moralnością. Innymi słowy – członkowie danego społeczeństwa, odbierając wykształcenie akademickie posiadają nie tylko kompetencje praktyczne i wiedzę, ale są również wyposażeni w dobrze ukształtowany barometr moralny. Jeśli wykształcenie uniwersyteckie ma mieć jakiś konkretny cel, to powinno nim być kształcenie dobrych obywateli.<sup>266</sup>

W pewnym uproszczeniu można współcześnie wyróżnić dwa modele akademickie: anglosaską – szkoła wyższa jest tu podmiotem autonomicznym posiadającym pełną decyzyjność co do metod, trybu i celu kształcenia; kontynentalno-europejską – państwo ma znaczący wpływ i kontrolę nad szkołami wyższymi.

Dokumentem formalizującym i legitymizującym określony model działania uniwersytetów w Europie jest uchwalona w Bolonii w 1988 roku Wielka Karta Uniwersytetów Europejskich. Przyjęto w niej, że „uniwersytet jest instytucją autonomiczną, wokół której koncentruje się życie społeczne, niezależnie od tego, w jaki sposób (...) społeczeństwo jest zorganizowane; uniwersytet – realizując badania naukowe i kształcenie – tworzy, wspiera i upowszechnia kulturę. (...) Kształcenie i badania naukowe na

---

<sup>264</sup> Por. J. Ortega y Gasset, *Misja uniwersytetu*, „Pressje”, 1/2002. s. 184.

<sup>265</sup> Por. Ibidem, s. 186.

<sup>266</sup> Por. J. H. Newman, *Idea uniwersytetu*, PWN, Warszawa 1990.



uniwersytetach muszą stanowić nierozzerwalną całość, ponieważ tylko w ten sposób nauczanie może nadążać za zmieniającymi się potrzebami i wymaganiami społeczeństwa oraz postępem nauki.”<sup>267</sup> Chociaż w brzmieniu dokument przypomina założenia modelu amerykańskiego, to „stara mentalność europejska” odcisnęła na nim swoje piętno. Efektem tego, jest, co zauważa T. Goban-Klas – zastąpienie amerykańskiego pluralizmu i elastyczności, przez kult parametryzacji, rankingów i standaryzacji.<sup>268</sup>

Obecnie wydaje się, że taka formuła również ulega wyczerpaniu. Działające w Polsce publiczne i niepubliczne szkoły wyższe stały się firmami realizującymi zamówienia rządowe, bądź rynkowe tracąc jednocześnie swój kulturotwórczy charakter. Akademickość jako idea została zepchnięta na dalszy plan, przez przymus zewnętrzny i pragmatykę. Umasowienie kształcenia na poziomie wyższym doprowadziło do jego degeneracji. Niektóre szkoły wyższe szybciej i łatwiej pogodziły się z nową sytuacją i dostosowały do nowych warunków<sup>269</sup>. Inne brną przez ten proces powoli. Jeszcze inne nie chcą zaakceptować zmian rzeczywistości i starają się o zachowanie tradycyjnie pojmowanej idei – obawiam się, że jeśli nie nastąpi zmiana mentalna w społeczeństwie te akurat szkoły będą skazane na porażkę.<sup>270</sup>

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku wielu ludzi – niekoniecznie związanych ze szkolnictwem wyższym – zauważyło, że edukacja to całkiem dobry interes. Rynek nie był jeszcze nasycony, a warunkowane różnymi czynnikami zapotrzebowanie na wyższe wykształcenie znacznie wzrosło. Następne lata przyniosły w szkolnictwie wyższym zmiany związane z globalizacją i postępującą macdonaldyzacją przestrzeni publicznej. Rosnący konsumpcjonizm, zwiększająca się autonomia uczelni i postępująca decentralizacja wymusiły budowanie ściślejszych związków na poziomie lokalnym i regionalnym.<sup>271</sup>

Zmieniające się warunki w otoczeniu szkół wyższych wymusiły zmiany w nich samych. Uniwersytety z instytucji działającej w oparciu o czystą ideę musiały stać się przedsiębiorstwami. Zmienia to również *modus operandi* szkół wyższych. Od koncepcji uniwersytetu liberalnego, będącego świątynią wiedzy, niezależnego od władzy i raczej niezaangażowanego społecznie ale skupiającego wybitne umysły i zapewniającego im

---

<sup>267</sup> WKUE, *Wielka Karta Uniwersytetów Europejskich*, 1988.

<sup>268</sup> Por. T. Goban-Klas, *Uniwersytet 2.0: progres czy regres?* [w:] red. J. Morbitzer, E. Musiał, *Człowiek, media, edukacja*, Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków 2013.

<sup>269</sup> Nie jest jednoznaczne, czy to świadczy o nich dobrze, czy nie. Czy szkoły wyższe powinny za wszelką cenę okopać się na tradycyjnej pozycji, czy właśnie ewoluować, rezygnując z części swojej tożsamości, choć przemycając istotne treści...

<sup>270</sup> Por. J. Boguski, *Od uniwersytetu tradycyjnego do uniwersytetu przyszłości*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” nr 1/33/2009, s. 29. oraz T. Czeżowski, *Uniwersytet nowoczesny*, [w:] red. W. Winclawski, *Tożsamość uniwersytetu: antologia tekstów profesorów UMK*, Toruń 1994, s. 24.

<sup>271</sup> Por. J. Puzyn, *Uniwersytet w rynkowej grze*, „Pressje”, nr 1/2002, s. 57.

znaczną swobodę prowadzonych badań musiały przejść do modelu przedsiębiorczego, który charakteryzuje się silną władzą centralną, nastawionego na współpracę z biznesem i przemysłem oraz poszukującego alternatywnych źródeł finansowania. Pracownicy takich jednostek prowadzą badania dedykowane konkretnym gałęziom przemysłu, czy wręcz na zamówienie konkretnych firm.<sup>272</sup> Hasłami przewodnimi działania szkoły wyższej stają się: innowacja, kreatywność i synergia. Zarówno pracowników, jak i studentów zachęca się do włączania w badania prorynkowe kosztem nauk podstawowych. Nie jest to nowa tendencja. Jej załóżki dostrzegł zaraz po II wojnie światowej H. G. Gadamer, mówiąc o traktowaniu nauki jako przedsięwzięcia produkcyjnego.<sup>273</sup>

Fakt ów budzi uzasadniony sprzeciw części środowiska akademickiego, które broni tradycyjnej wizji uniwersytetów. Z drugiej jednak strony walka za wszelką cenę, nawet kosztem istnienia instytucji, o zachowanie kostycznego systemu odpowiadającemu pewnemu wyobrażeniu ale stojącemu w opozycji do aktualnej rzeczywistości nie ma sensu. Rozwiązaniem tego problemu mogłaby być trzecia droga – rodzaj kompromisu umożliwiającego zachowanie idei i odpowiedź na zapotrzebowanie współczesnego rynku. Wydaje się, że są przynajmniej dwie drogi prowadzące w tym kierunku. Jedna to ustalenie jasnego podziału wewnątrz uczelni. Druga, to wprowadzenie podziału na uczelnie stricte badawcze i te, działające w odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku.<sup>274</sup> Prawdopodobnie jeden z tych modeli stanie się niebawem tym obowiązującym, co nie zmienia faktu, że będzie to również definitywny koniec tradycyjnie pojmowanych uniwersytetów. Nie oznacza to oczywiście końca uniwersytetów, czy szerzej – szkolnictwa wyższego, które (choć to również może być dyskusyjne) jest we współczesnym świecie koniecznością.

Nie ulega wątpliwości, że obecny stan szkolnictwa wyższego wymaga uregulowania. Jest to konieczne, ponieważ obecnie członkowie środowiska akademickiego funkcjonują w wysoce niejasnych warunkach. „Z jednej strony wymaga się od nich podnoszenia jakości kształcenia, zgodnie z Krajowymi Ramami Kwalifikacyjnymi, z drugiej aktywnego rozwoju naukowego, na który w dużej mierze mają pozyskiwać fundusze z grantów badawczych i innych źródeł zewnętrznych. Jednak w ocenie parametrycznej, ocenie indywidualnej pracy wykładowców waga przypisywana jest przede wszystkim osiągnięciom naukowym, co spycha dydaktykę na odległy plan.”<sup>275</sup> Innymi słowy – pracownik uczelni ma szeroką wiązkę obowiązków, którym towarzyszą niejasne i często sprzeczne, ale za to poddawane kontroli

---

<sup>272</sup> J. Boguski, *op. cit.*, s. 28.

<sup>273</sup> Por. H. G. Gadamer, *Teoria, etyka, edukacja. Eseje wybrane*, Warszawa 2008, s. 55.

<sup>274</sup> Drugie rozwiązanie jest forsowane przez MNiSW w „Konstytucji dla Nauki”.

<sup>275</sup> M. Kosztembar-Wiklik, *op. cit.*, s. 39.

wewnętrznej i zewnętrznej oczekiwania. Dodatkowo wynagrodzenie, które otrzymuje za swoją pracę często jest znacznie poniżej oczekiwanego poziomu.

Trudno prorokować, jaki będzie uniwersytet przyszłości. Nie ulega jednak wątpliwości, że bardziej niż kiedykolwiek jest on związany ze zmianami w rzeczywistości „pozauniwersyteckiej” i będzie musiał ewoluować razem z nią. Pewną podpowiedzią dotyczącą kierunku zmian jest postępująca mediatyzacja. Goban-Klas widzi proces mediatyzacji jako ten, w którym „media są splecione z działaniem wszelkich innych instytucji, a zarazem ich logika w znacznej mierze określa działanie tychże instytucji, a w mniejszym stopniu pozostaje określona przez ich logikę. Termin ten opisuje zatem proces, w którym komunikowanie odnosi się do mediów i wykorzystuje media, i z którego to powodu media stają się coraz bardziej istotne dla społecznej konstrukcji codziennego życia, społeczeństwa i kultury jako całości.”<sup>276</sup>

Mediatyzacja powoduje, że również o odkryciach naukowych wszyscy dowiadują się bardzo szybko. Niestety, konieczność dostosowania formy przekazu do możliwości odbiorców powoduje, że część naukowców nie chce „dzielić się” informacjami z odbiorcą masowym w celu uniknięcia ich uproszczenia lub koncentruje się na mediach specjalistycznych. Z drugiej strony dostęp do masowego odbiorcy silnie wpływa na funkcjonowanie uczelni i nie można go ignorować – niezależnie od zajmowanego miejsca w rankingach szkół wyższych. Towarzyszący mediatyzacji rozwój nowych technologii komunikacyjnych i informacyjnych jest niezwykle istotnym czynnikiem presji adaptacyjnej w szkolnictwie wyższym. Nowe technologie i nowa jakość odbiorców nowych mediów czynią media relations publicznych i niepublicznych szkół wyższych zadaniem równie trudnym, co istotnym.

Szkoły wyższe są specyficznymi podmiotami działającymi na rynku. Jest to truizmem ale zbudowany w oparciu o powszechne przekonania członków potencjalnych grup docelowych oraz reprezentantów otoczenia społeczno-gospodarczego. Fakt ów powoduje, że choć istota szkół wyższych jest powszechnie znana, to wiedza o zasadach funkcjonowania, organizacji, strukturze, czy misji jest raczej powierzchowna i czasem daleka od prawdy. Trudno jednak oczekiwać, by była to wiedza powszechna, bowiem tematyka nie jest przesadnie atrakcyjna z medialnego punktu widzenia.

---

<sup>276</sup> T. Goban-Klas, *Nauki o mediach – baza, czy nadbudowa nowych teorii nauk społecznych*, w: J. Morbitzer, E. Musiał (red.), *Człowiek, media, edukacja* (s. 127–131). Kraków: Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN. Dostępne na: [http://www.ktime.up.krakow.pl/symp2012/referaty\\_2012\\_10/goban.pdf](http://www.ktime.up.krakow.pl/symp2012/referaty_2012_10/goban.pdf) (11.04.2019).

Oczywistym jest, że część wizerunku szkół wyższych kształtowana jest przez media. W dobie mediatyzacji tym bardziej zasadne zdaje się porównanie misji mediów i misji szkół wyższych. Zanim jednak przejdę do porównania postaram się przybliżyć ideę instytucji jaką jest „szkoła wyższa.” Zgodnie z definicją „Szkoła wyższa jest instytucją publiczną o charakterze naukowo-dydaktycznym, działającą na zasadzie autonomii. Zgodnie z art. 70 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku jej celem jest świadczenie usług edukacyjnych, służących m.in. realizacji zapisanej w art. 65 Konstytucji wolności wyboru i wykonywania zawodu.”<sup>277</sup>

Zgodnie z obowiązującą na etapie przygotowywania niniejszej rozprawy ustawą – *Prawo o szkolnictwie wyższym* uczelnie w swoich działaniach kierują się zasadami wolności nauczania, wolności prowadzenia badań naukowych oraz wolnością twórczości artystycznej. Co więcej, pełniąc misję odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów, stanowią integralną część narodowego systemu edukacji i nauki.<sup>278</sup>

Do podstawowych zadań szkół wyższych należy:

- kształcenie studentów w celu zdobywania i uzupełniania wiedzy i umiejętności niezbędnych w pracy zawodowej,
- wychowanie studentów w poczuciu odpowiedzialności za państwo polskie, za umacnianie zasad demokracji i poszanowanie praw człowieka,
- prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych oraz świadczenie usług badawczych,
- kształcenie i promowanie kadr naukowych,
- upowszechnianie i pomnażanie osiągnięć nauki, kultury narodowej i techniki, w tym przez gromadzenie i upowszechnianie zbiorów bibliotecznych i informacyjnych,
- prowadzenie studiów podyplomowych, kursów i szkoleń w celu kształcenia nowych umiejętności niezbędnych na rynku pracy w systemie uczenia się przez całe życie,
- stwarzania warunków do rozwoju kultury fizycznej studentów,
- działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych oraz stwarzanie osobom niepełnosprawnym warunków do pełnego udziału w procesie kształcenia i w badaniach naukowych.<sup>279</sup>

---

<sup>277</sup> Por. M. Rocki, P. Węgleński, *Zasoby szkoły wyższej*, [w:] *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, Warszawa 1999, s. 65-74.

<sup>278</sup> Por. M. Kaczmarczyk, *Public relations... op. cit.*, s. 175.

<sup>279</sup> Por. K. Pawłowski, T. Węgrzyński, M. Sidor, B. Kołcz, *Rola uczelni w mieście niemetalnym w rozwijaniu inicjatyw i aktywności obywatelskiej*, [w:] *Rola uczelni w rozwijaniu...*, ss. 231-244, cyt. za: M. Kaczmarczyk, *Public relations, op. cit.*, s. 176.

Już na tym etapie widać, że misja szkół wyższych w Polsce jest w podstawowym punkcie zbieżna z misją mediów. Chodzi mianowicie o prawdę, a dokładnie o prawo i obowiązek poszukiwania i głoszenia prawdy, co jest zapisane w kodeksach etyki mediów. Drugą istotnie ważną kwestią jest autonomia. Żeby media mogły realizować swoją misję – one same, a również poszczególni dziennikarze powinni być niezależni.

W tym miejscu muszę poczynić dygresję. Chociaż szlachetne zapisy zawarte w kodeksach etycznych określają prawa i obowiązki mediów, to każdy (świadomy) odbiorca mediów masowych wie, że z praktyczną realizacją tych zaleceń nie jest tak łatwo. Mamy oczywiście do czynienia z podobnym, jak w szkolnictwie wyższym rozróżnieniem – media publiczne i prywatne. Publiczne, z definicji, muszą realizować określoną misję. Media niepubliczne nie są aż tak związane prawnymi regulacjami, chociaż również muszą uzyskać koncesję do nadawania, a co za tym idzie, również podlegają pewnym formalnym ograniczeniom.

Wydaje się, że jakikolwiek rodzaj podległości formalnej de facto uniemożliwia autonomię. Dyskusja na ten temat nie jest prosta i ma charakter raczej filozoficzny. Nie zmienia to faktu, że niezależnie od rozstrzygnięcia tej kwestii należy mieć świadomość, że autonomia mediów w czystej postaci jest w zasadzie niemożliwa do osiągnięcia.

Jakkolwiek prowokacyjnie to nie brzmi, wiele racji ma M. Iłowiecki twierdząc, że w warunkach demokratycznych cenzura mediów nie została w pełni wyeliminowana. Wyeliminowano cenzurę oficjalną, urzędową, pozostała jednak autocenzura w różnych formach. Zdaniem M. Iłowieckiego „mechanizmy ekonomiczne (lęk dziennikarza przed utratą pracy lub zarobków), polityczne (naciski grup stojących za danym medium) czy prawne (na przykład zbyt daleko idące przepisy o ochronie tajemnicy państwowej, służbowej, handlowej itd.) wymuszają autocenzurę. (...) Istnieje też nieco inny rodzaj autocenzury – narzucony przez środowiska opiniotwórcze system poprawności politycznej, to znaczy pewien język, którym wolno się posługiwać, a który narzuca *śluszne poglądy*”<sup>280</sup>.

W polskim systemie szkolnictwa wyższego, który jest z definicji pluralistyczny działają uczelnie różnych typów. Precyzyjny podział wprowadza Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym, która, posługując się określonymi kryteriami, określa różne typy szkół wyższych. Kryteriami tymi są: osoba założyciela, możliwość nadawania przez uczelnię stopnia naukowego doktora oraz podmiot sprawujący nadzór nad uczelnią.<sup>281</sup>

W oparciu o kryterium założyciela wyróżnia się uczelnie publiczne i niepubliczne. W przypadku pierwszej grupy założycielem jest państwo reprezentowane przez właściwy

---

<sup>280</sup> M. Iłowiecki, *Krzywe zwierciadło. O manipulacji w mediach*, Lublin20003, s. 25-26.

<sup>281</sup> Por. M. Kaczmarczyk, *Public relations... op. cit.*, s. 176.

organ władzy lub administracji publicznej. W drugim przypadku założycielem jest osoba fizyczna lub prawna niezwiązana z administracją rządową ani samorządową. Uwzględniając kryterium prawa do nadawania stopnia doktora wyróżnia się uczelnie akademickie i zawodowe. Uczelnią akademicką jest szkoła wyższa, w której przynajmniej jedna jednostka posiada prawo do nadawania stopnia doktora, podczas gdy uczelnia zawodowa realizuje studia I i II stopnia lub jednolite studia magisterskie. Według kryterium nadzoru wyróżnia się: uczelnie wojskowe (publiczne, nadzorowane przez Ministra Obrony Narodowej), uczelnie służb państwowych (publiczne, nadzorowane przez ministra odpowiedzialnego za sprawy wewnętrzne), uczelnie artystyczne (publiczne, nadzorowane przez ministra właściwego do spraw kultury i dziedzictwa narodowego), uczelnie medyczne (nadzorowane przez ministra odpowiedzialnego za ten obszar) i uczelnie morskie (publiczne, nadzorowane przez właściwego ministra).

Ciekawą kwestią związaną z funkcjonowaniem szkół wyższych w Polsce jest to, że chociaż, w związku z rosnącą konkurencją i świadczeniem zamawianych usług rynkowych oraz zacieśnianiem związków z otoczeniem społeczno-gospodarczym, wciąż są instytucjami opartymi na zasadzie samostanowienia.<sup>282</sup> Podobnie rzecz ma się z samym pojęciem autonomii uczelni – jej konstytutywną wręcz cechą jest właśnie autonomia, która oznacza przede wszystkim prawo uczelni do:

- samodzielnego definiowania misji,
- tworzenia kierunków studiów,
- określania planów i programów nauczania,
- wyboru systemu studiów i określania ich regulaminu,
- określania zasad przyjmowania na studia,
- samodzielności w wyznaczaniu zadań badawczych i dydaktycznych,
- wyznaczania i realizowania własnej strategii rozwojowej,
- określania swojej struktury organizacyjnej i dysponowania majątkiem,
- wybierania przez nauczycieli, studentów i pracowników niebędących nauczycielami władz stanowiących.

Z pojęciem autonomii związane jest również istnienie systemu odpowiedzialności dyscyplinarnej pracowników i studentów przed organami własnej szkoły, prawo prowadzenia działalności zarobkowej, której celem jest pokrywanie wydatków oraz prawo powoływania

---

<sup>282</sup> Por. I. Białecki, *Wstęp*, [w:] D. Antonowicz, *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*, Warszawa 2005, s. 12.

przez uczelnie, nauczycieli akademickich i studentów organizacji reprezentujących ich interesy.<sup>283</sup>

Uczelnia, jako podmiot działający w ramach systemu ogólnospołecznego, odróżnia się od innych jego elementów przede wszystkim specyficznym sposobem podejścia do swoich zadań, relacji z otoczeniem oraz związanym z tym systemem wartości, zwanych wartościami akademickimi.<sup>284</sup>

Dodatkowym wyróżnikiem szkół wyższych, stanowiących o ich specyfice, jak również będącym źródłem uwarunkowań media relations realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe są:

- prymat wiedzy i podporządkowanie całej działalności uczelni tworzeniu i upowszechnianiu wiedzy,
- wspólnotowość rozumianą jako szacunek i przywiązanie do wspólnego dorobku nauki oraz traktowanie odkryć naukowych jako rezultatu współpracy,
- publiczny charakter działalności, czyli realizację zadań zorientowanych na zaspokojenie potrzeb i interesów społecznych, działalność dla dobra wspólnego, publicznego,
- niekomercyjność, wynikającą z obowiązujących przepisów prawa o szkolnictwie wyższym, które stanowią, że wszystkie polskie uczelnie, zarówno publiczne, jak i niepubliczne działają na zasadach non-profit. Wszystkie dochody uczelni muszą być więc przeznaczone na ich działalność statutową, a pojęcie zysku ekonomicznego w odniesieniu do uczelni nie znajduje zastosowania.<sup>285</sup>

Jeśli prawdę utożsamić (łączyć) z wiedzą, co nie jest założeniem nadmiernie naciągany, to nawet te cechy charakterystyczne dla szkół wyższych są dość podobne z założeniami dotyczącymi funkcjonowania mediów.

Mając na uwadze powyższe można zasadnie stwierdzić, że z teoretycznego punktu widzenia misja edukacyjna mediów jest niemal całkowicie zbieżna z misją szkół wyższych. Niestety, jak wielokrotnie podkreślałem, teoria pozostaje w sferze wolicjonalnej, a praktyka dnia codziennego stale ją modyfikuje.

Powszechne przekonanie dotyczące zapotrzebowania mediów na informacje jest kolokwialnie wyrażane triadą „krew-seks-przemoc”, co, o ile nie dotyczy wydziałów prawa,

---

<sup>283</sup> J. Woźnicki, *Założenia ustrojowe publicznej instytucji akademickiej*, [w:] *Model zarządzania publiczną... op. cit.*, s. 24.

<sup>284</sup> Por. M. Wójcicka, *Wartości akademickie a konkurencyjność współdziałania*, [w:] *Konkurencja na rynku... op. cit.*, s. 36.

<sup>285</sup> M. Kaczmarczyk, *Public relations... op. cit.*, s. 177.

czy kierunków związanych z kryminologią i kryminalistyką, nie ma punktów styecznych z rzeczywistością akademicką. To implikuje z kolei kolejne uwarunkowanie realizowanego przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe media relations. Dzieje się tak, ponieważ z jednej strony uczelnie chcą informować, a media chcą być informowane o osiągnięciach naukowych, nagrodach, rekrutacji, etc., z drugiej zaś owe media poszukują sensacji. Rozważenie tego problemu wymaga podejścia dwutorowego. Po pierwsze nie wolno traktować mediów jako homogenicznej całości. Oczywistym jest, że różne tytuły mają różnorodną specyfikę, co powoduje, że ich zapotrzebowanie na informacje jest bardzo konkretne. Te media nie stwarzają problemów w obszarze media relations, a relacje z nimi są bardzo techniczne i konkretne. W kontaktach z nimi znika również problem przekładania naukowych treści na język potoczny. Niestety (bo, gdyby wszystkie media były specjalistycznymi pracami rzeczników byłaby bardzo łatwa) stanowią one mniejszość. Większość to gazety codzienne, telewizja, radio i tygodniki o szerokim spectrum tematycznym, które realizują nie tylko misję edukacyjną, ale muszą zaspokoić wszystkie oczekiwania swoich odbiorców, czyli realizować wszystkie przypisane mediom masowym funkcje. Relacje z tymi mediami, mogą niekiedy nastroczać problemów i najczęściej stanowią poważne wyzwanie dla rzeczników, czy służb prasowych uczelni.

Drugą kwestią związaną z komunikacją z mediami masowymi jest część poświęcona stricte działaniom promocyjnym. Część informacji generowanych przez szkoły wyższe, to po prostu dobry, potrzebny i ważny z punktu widzenia mediów (a zatem odbiorców) *content*. Przykładem mogą tu być informacje rekrutacyjne, o które media po prostu pytają. W przypadku tego rodzaju treści korzyść jest obopólna, bo uczelnia może poinformować o wolnych miejscach na poszczególnych kierunkach, pochwalić się, czy, niejako przy okazji, „przemycić” jakąś dodatkową treść. Media również są zwykle zadowolone, bo otrzymują gotową, istotną z punktu widzenia ich odbiorców informację.

Nie zmienia to faktu, że część informacji, które uczelnie chcą przekazać nie spełniają tego wymogu. Często związane jest to z zaburzeniem perspektywy po stronie uczelni. Pracownicy naukowcy często (najczęściej jest to uzasadnione) żywią przekonanie, że dana informacja jest bardzo ważna. Nawet, jeśli w istocie tak jest, to skomunikowanie tej treści w mediach masowych często jest niemożliwe, bo treść jest niezrozumiała dla odbiorcy, zaś media nie widzą zasadności publikacji danej informacji (co stanowi konsekwencję punktu pierwszego).

Do tego dochodzi również kwestia terminarza. Uczelnie działają intensywnie w określonych momentach roku (bardziej akademickiego niż kalendarzowego), co generuje określone problemy – w czasie wakacji, czyli „sezonu ogórkowego” mediom brakuje



tematów, więc chętnie korzystają z informacji płynących z uczelni. Niestety, w sezonie urlopowym dostęp np. do ekspertów jest bardziej niż ograniczony. Rozwiązaniem w tej sytuacji jest uprzednie przygotowanie pakietu „gotowców” (mała wartość) lub utrzymywanie grupy ekspertów w stałej gotowości (duża wartość).<sup>286</sup>

Problemy przy realizacji poszczególnych działań zostaną pełniej przedstawione w wynikach badań. Zanim przejdę do omawiania szczegółowych kwestii postaram się przedstawić ogólne założenia (teoretyczne) działań marketingowych realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe w Polsce.

---

<sup>286</sup> Fragment w oparciu o wywiady pogłębione.

## ROZDZIAŁ IV

### MARKETING W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

Uwarunkowania komunikacji uczelni związane z ich specyfiką zostały po części opisane w rozdziale 3. W tym miejscu chcę zatem skoncentrować się na kwestiach bardziej szczegółowych oraz tych związanych z koniecznością przemodelowania/dostosowania uczelni do rzeczywistości rynkowej.

Główny wpływ na komunikację ze strony szkół wyższych ma fakt, że kształcenie stało się produktem technologicznym. Mniej ma dziś wspólnego z ogólnym pojęciem wykształcenia, więcej zaś z nabywaniem konkretnych umiejętności.<sup>287</sup> Takie postawienie sprawy stawia nieco w opozycji wyobrażenie pracowników o tym, czym jest akademickość, a oczekiwaniami rynku. Jeśli popatrzymy na uniwersytety, czy szerzej – szkoły wyższe przez pryzmat ich bazowej idei, to rynek nie powinien mieć bezpośredniego związku z kształceniem na poziomie wyższym, bo godzi to w samo jego serce, którym jest aktywność dydaktyczna. W czystej postaci wiedza nie jest produktem, a raczej ideą samą w sobie. Oczywistym jest jednak, że w dzisiejszych czasach niewiele jest miejsca na idee w czystej postaci. Szkoły wyższe funkcjonują raczej w obliczu konieczności i przymusów wynikających z decyzji podejmowanych w MNiSW, czy oczekiwań rynku, czyli potencjalnych studentów.

Część badaczy zajmujących się szkołami wyższymi wieszczy upadek uniwersytetów, takich jakie znamy obecnie. Jest to związane z przekonaniem, że (...) celem kształcenia nie są i nie mogą być pierwszorzędnie żadne zewnętrzne cele. Nie ma ono przygotowywać jedynie do rynku pracy. Jest uposażeniem w wiedzę, moralne wartości, egzystencjalne sensy jako punkty oparcia, estetyczne przeżycia, które mają wystarczyć człowiekowi na całe życie. Kształcenie jest przede wszystkim wznoszeniem się do poziomu człowieczeństwa. Istotą kształcenia jest kształtowanie bytu ludzkiego, pozyskiwanie nowych sposobów samo rozumienia.<sup>288</sup>

Podobne obawy o przyszłość szkolnictwa wyższego w duchu uniwersyteckim wyraża M. Kwiek – „Uniwersytet, który przyjmie grę w ramach pytań stawianych przez logikę ekonomii, stanie się z czasem przedsiębiorstwem. W tym momencie nastąpi jego kres jako

---

<sup>287</sup> Por. M. Koszembar-Wiklik, *op. cit.*, s. 37.

<sup>288</sup> T. Gadacz, *Studia i odpowiedzialność*, „Miesięcznik Znak”, kwiecień 2013, nr. 695.

instytucji nowoczesnej. Nie będzie to oznaczać, rzecz jasna, kresu uniwersytetu jako takiego, tylko kres pewnego sposobu pojmowania uniwersytetu, do którego zdążyliśmy się już przyzwyczaić. Odideologizowany uniwersytet musi szukać sobie nowego miejsca w kulturze, bowiem jeśli go nie znajdzie, zostanie mu przydzielone, jak się zdaje, miejsce przedsiębiorstwa edukacyjnego, które ma szybko, tanio i wydajnie szkolić specjalistów.”<sup>289</sup> Nie jest odkrywczym stwierdzenie, że uzależnienie funkcjonowania uniwersytetu od rynkowego bilansu ekonomicznego spowoduje, że na uniwersytecie zabraknie miejsca na twórczość, czy indywidualizm. Innymi słowy – jeśli pracownik zrobi to, co będzie musiał, być może będzie wtedy mógł robić to, co chce...

Wymuszane przez rzeczywistość e-rozwiazania również negują pierwotną ideę związaną z relacją mistrz-uczeń. Brak kontaktu osobistego uniemożliwia wręcz kształtowanie związanych z wyższym wykształceniem postaw moralnych, czy świadomości etycznej badaczy. Tu jednocześnie pojawia się rozdźwięk pomiędzy definiowaną na nowo uniwersyteckością a misją mediów. Poruszając się na płaszczyźnie teorii – media mają prawo i obowiązek poszukiwania i głoszenia prawdy. Przy szkołach wyższych działających jak przedsiębiorstwa, gdzie prymat wiodą: użyteczność i skuteczność z oczu znika zasadniczy cel, czy dążenie do poznania prawdy obiektywnej przy użyciu bezstronnych kryteriów poznawczych.<sup>290</sup>

Powyższe stwierdzenia dają wyraz przekonaniu co do roli uniwersytetów ocenianej przez pryzmat pierwotnej idei ich istnienia. Być może koniecznym jest zachowanie przynajmniej kilku jednostek działających w ten „tradycyjny” sposób. Może rozwiązaniem jest wprowadzenie jasnego podziału na uczelnie akademickie i uczelnie praktyczne/techniczne/zawodowe? Nie zmienia to faktu, że w taki, czy inny sposób szkoły wyższe muszą dostosować się do zmieniających się warunków. Wydaje się, że skupiska inteligentnych, otwartych ludzi jakimi są uczelnie wyższe są w stanie zejść z pozycji, na których się okopały i postarać się zrozumieć, że istnieje przestrzeń porozumienia i efektywnego działania godzącego „stare” z „nowym”.

Widomym znakiem możliwości porozumienia są zwolennicy koncepcji „uniwersytetów przedsiębiorczych”. P. Drucker, uważa, że uniwersytety powinny być przedsiębiorcze

---

<sup>289</sup> M. Kwiek, *Oto przypuszczalnie wyczerpaniu ulega wielki, oświeceniowy projekt kulturowy, który umieszczał w centrum kultury – w miejscu partnerskim wobec instytucji państwa narodowego – uniwersytet*, cyt. za: M. Koszembar-Wiklik, *op. cit.*, s. 38.

<sup>290</sup> Por. I. Chłodna, *Edukacja amerykańska. Drogi i bezdroża*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008, s. 91 i n.

i innowacyjne, podobnie jak każda firma, a największą przeszkodą dla przedsiębiorczości organizacji publicznych jest sama organizacja.<sup>291</sup>

Ta konstatacja znajduje swoje potwierdzenie w opiniach praktyków. Największą podkreślaną przez nich przeszkodą w realizacji efektywnych działań komunikacyjnych jest otoczenie wewnętrzne uczelni. Wspomniani już powyżej „tradycyjnie” nastawieni pracownicy naukowcy nie widzą potrzeby, ani nie przejawiają chęci do „wychodzenia” ze swoją aktywnością na zewnątrz. Co więcej – tych, którzy to robią, czy postulują konieczność takiego działania uważają za szkodliwych, a ich zachowanie za niegodne pracownika szkoły wyższej. Co za tym idzie – działania z obszaru marketingu, nawet przy pełnej akceptacji władz, bywają trudne, a czasem wręcz niemożliwe do zrealizowania.

B. Clark, po przeprowadzeniu badań na kilku uniwersytetach doszedł do wniosku, że aby uniwersytet mógł reagować adekwatnie do zmian rynkowych i działać przedsiębiorczo musi stać się uniwersytetem przedsiębiorczym. Co za tym idzie musi dywersyfikować źródła przychodu, zwiększać otwartość na otoczenie zewnętrzne oraz na nowe formy organizacyjne. Intensyfikować i zacieśniać współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym, zwłaszcza w obszarze transferu wiedzy. Takie działania, prowadzą jego zdaniem do zwiększenia samosteroowności uczelni.<sup>292</sup>

W polskim systemie szkolnictwa wyższego zalecenia związane z przechodzeniem szkół wyższych do modelu przedsiębiorczego są głównie realizowane przez szkoły niepubliczne. Wiąże się to po części z ich większą względem uczelni publicznych dynamiką, po części wynika z większej centralizacji władzy, po trzecie wreszcie ze specyfiki ich działania, która z definicji stawia je bliżej firm, niż klasycznie pojmowanych uniwersytetów.

Powyższy fakt stanowi istotne uwarunkowanie realizowanych przez uczelnie działań komunikacyjnych oraz tworzy bardzo widoczną linię podziału pomiędzy nimi. Uczelnie publiczne reagują wolniej i wolniej dostosowują się do nowych warunków chociaż ich pozycja jest stabilniejsza. Więcej wysiłku muszą wkładać w kreowanie swojego innowacyjnego i nowoczesnego wizerunku. Uczelnie niepubliczne są bardziej dynamiczne i otwarte na współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym, ale muszą walczyć ze stereotypowym wizerunkiem „fabryk dyplomów” o korporacyjnej organizacji wewnętrznej. Dodatkowo uczelnie niepubliczne często chcą być postrzegane jako „prawdziwe uniwersytety”, co warunkuje kierunek działań marketingowych.

---

<sup>291</sup> Por. P. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004, s. 204 i n.

<sup>292</sup> Por. B. R. Clark, *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*, University of California Press, San Francisco 1993.

Niewątpliwą wadą zwrotu w kierunku przedsiębiorczości jest spychanie dydaktyki na dalszy plan, co również ma niejednoznaczne efekty. Z jednej strony wymusza podnoszenie jakości kształcenia, z drugiej zaś koncentrowanie wysiłków na współpracy z obszaru B+R. Wydawałoby się, że lepiej odnajdą się w tej rzeczywistości uczelnie niepubliczne, ale tak nie zawsze jest, ponieważ w większości przypadków nacisk w uczelniach niepublicznych kładziony jest na wielozadaniowość pracowników. Co za tym idzie jeden człowiek odpowiada za wiele różnych aspektów funkcjonowania uczelni (pomijam kwestię czasochłonności realizowanych zadań), co powoduje, że albo któryś obszar jest pomijany, albo wszystkie traktowane są „po macoszemu”.

Uczelnie publiczne, z drugiej strony, mają zasoby kadrowe i odpowiednio rozbudowane struktury, ale ich kultura organizacyjna jest nieelastyczna, a niechęć pracowników różnych szczebli do nowości, zmian i dodatkowej aktywności jest znaczna. Co za tym idzie – o ile uniwersytet przedsiębiorczy jest przyszłością (pozytywną lub negatywną) szkół wyższych w Polsce, o tyle zarówno uczelnie publiczne, jak i niepubliczne potrzebują przemiany mentalności i sposobu zarządzania, która umożliwi stworzenie struktury organizacyjnej umożliwiającej sprawne funkcjonowanie w nowej rzeczywistości.

Wszystkie wyżej wymienione argumenty sprawiają, że osoby/działy odpowiedzialne za komunikowanie marketingowe w szkołach wyższych muszą „czuć” specyfikę reprezentowanej instytucji i równoważyć działanie skierowane na zewnątrz tymi, skierowanymi do wewnątrz organizacji. W innym przypadku nawet najlepiej skonstruowany (najlepiej = zgodny z zasadami sztuki) przekaz będzie źródłem rozdźwięku, który może przynieść więcej szkód, niż pożytku.

W kolejnej części niniejszej rozprawy skupię się na opisanu specyfiki działań z obszaru wewnętrznego i zewnętrznego PR, która to specyfika wpływa na realizowane przez publiczne i niepubliczne uczelnie wyższe działania z obszaru media relations. Następnie skoncentruje się na kluczowych elementach pracy rzeczników prasowych, które, dopełnione wywiadami pogłębionymi dadzą w moim przekonaniu dość dokładny obraz tytułowego zagadnienia.

#### 4.1. Public relations w szkolnictwie wyższym – kontekst kultury organizacyjnej

Chociaż nie wiemy dokładnie, w jakim kierunku będą ewoluowały uczelnie, to możemy stwierdzić z dużą dozą prawdopodobieństwa, że szkoły wyższe znajdują się dziś w fazie dojrzałości rozwojowej, co nie zmienia faktu, iż są podatne na procesy charakterystyczne dla całego rynku. Sprowadza się to, w pewnym uproszczeniu, do utylitaryzmu badań i powiązania działalności z przemysłem, problemy związane z finansowaniem działalności oraz niżem demograficznym i opłacalnością utrzymywania poszczególnych kierunków.<sup>293</sup>

Oczywiście kwestie te w różnym stopniu dotyczą uczelni publicznych i niepublicznych. Wynika to z różnej kultury organizacyjnej, rozbieżnych modeli zarządzania i odmiennych zasad finansowania. Mam pełną świadomość tych różnic, ale wydaje się, że ich wpływ na uwarunkowania media relations jest marginalny. Zmienia nieco punkt wyjścia, czy raczej „oś negatywną”, która w przypadku uczelni niepublicznych związana jest z koniecznością przełamania stereotypu głoszącego, że tego rodzaju szkoły wyższe są „fabrykami dyplomów”, a w odniesieniu do szkół publicznych wiąże się z fałszywie pojmowaną akademickością przez część otoczenia wewnętrznego. Mimo wszystko, nie wpływa to na specyfikę realizowanych działań komunikacyjnych jako takich.

Szczególnie niewielkie znaczenie ma to w odniesieniu do pracy rzeczników prasowych, ponieważ ich zadania, z technicznego punktu widzenia pozostają takie same. Część zagadnienia dotycząca modeli funkcjonowania rzeczników prasowych została omówiona wcześniej, dlatego w tej części skoncentruję się na próbie ujęcia specyfiki podejmowanych działań bez względu na przyjęty model organizacyjny.

Niezależnie od tego należy przyjrzeć się nieco bliżej samej kulturze organizacyjnej uczelni ponieważ jest kluczową dla zrozumienia uzasadnienia podejmowanych, a co często ważniejsze – niepodejmowanych działań. Jest to istotne, ponieważ kultura organizacyjna jest zjawiskiem wpływającym na zachowanie ludzi w danej organizacji.

„Uczelnie w Polsce poddane oddziaływaniu turbulentnego otoczenia, w którym następowały kolejno zmiany związane z transformacją systemu polityczno-gospodarczego po 1989 roku. rozwojem uczelni prywatnych, większą presją biznesu i rynku pracy, zmianami demograficznymi, ekonomicznymi i nową ustawą *Prawo o szkolnictwie wyższym*, stoją przed

---

<sup>293</sup> Por. M. Koszembar-Wiklik, *op. cit.*, s. 42.

koniecznością dostosowania się do tych przeobrażeń. Jednak nie jest to łatwe przy często skostniałych i hierarchicznych strukturach.”<sup>294</sup>

Chociaż uczelnie niepubliczne są bardziej dynamiczne i mobilne, nie są wolne od „skostnienia” choćby dlatego, że ich trzon tworzą często ludzie wywodzący się z uczelni publicznych, którzy chcąc nie chcąc przenieśli stare mechanizmy na nowy grunt. Z rozmów z praktykami, którzy często pochodzą z zewnątrz, są specjalistami w obszarze komunikacji, znają nowoczesne narzędzia i trendy, wynika, że zarówno uczelnie publiczne i niepubliczne widzą potrzebę zmian. Niestety, często sprowadza się to do konstatacji faktu, za którą nie idą żadne rozwiązania formalne. Z perspektywy ich doświadczenia wynika, że postęp jest obserwowalny, ale wdrażane zmiany są często powierzchowne i nie implementowane w całości, co wprowadza chaos w działaniach komunikacyjnych. Ciekawe jest, że nawet w uczelniach, w których istnieje rozsądna struktura organizacyjna jej działania są uwarunkowane specyfiką wewnętrzną.<sup>295</sup>

Jak zauważa J. Brzóska „Sprostanie wyzwaniom rynku, dzięki uzyskiwanej przewadze konkurencyjnej, wymaga zmiany elementów i czynników, które o niej decydują. Chodzi tu głównie o nowe sposoby obserwacji i analizy rynków, inne relacje z klientami, wprowadzenie nowych, innowacyjnych produktów, racjonalny dobór i wykorzystywanie zasobów, a także aplikację odmiennych niż dotychczasowe procesów oraz systemów zarządzania.”<sup>296</sup>

Powyższa konstatacja odnosi się doskonale do zatrudnianych w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych specjalistów w zakresie komunikacji. Jak wspomniałem wcześniej – od pewnego czasu na rynku działa sporo wyspecjalizowanych agencji i profesjonalistów zajmujących się m.in. public relations. Coraz częściej z ich usług – na różnych zasadach – korzystają uczelnie. Najbardziej interesował mnie model, w którym specjalista zostaje zatrudniony na etacie w szkole wyższej, bo ta sytuacja najlepiej uzewnętrznia specyfikę będącą tematem niniejszej pracy. Zatrudniony na etacie specjalista z zewnątrz staje się częścią instytucji. Co za tym idzie zostaje najczęściej implementowany do istniejącej już struktury i zaczyna w niej funkcjonować, w którymś z opisanych powyżej modeli. Każde z możliwych rozwiązań cechuje się określonym zestawem wad i zalet. Inną, równie często opcją jest wyłonienie specjalisty z dostępnych zasobów kadrowych, co również generuje określone problemy. Chodzi głównie o sytuację, kiedy na przykład asystent lub adiunkt obejmuje samodzielne stanowisko pracy podlegające bezpośrednio rektorowi

---

<sup>294</sup> Ibidem.

<sup>295</sup> Fragment w oparciu o wywiady pogłębione.

<sup>296</sup> J. Brzóska, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i zarządzanie Kwartalnik Naukowy”, Nr 2(6), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.

i, w pewnych obszarach, znajduje się ponad dziekanem, który dotychczas był jego szefem. Podobnie jak w przypadku nieformalnych relacji z dziennikarzami, które stanowią jeden z elementów media relations, tu znaczącą rolę odgrywa nieformalna relacja na linii rzecznik-dziekan. Jeśli ich relacje były dotąd pozytywne pojawia się przestrzeń do współpracy i efektywnej realizacji powierzonych zadań. Jeśli jednak emocje między nimi są złe, szanse na współpracę są niewielkie, a w skrajnych przypadkach działania rzecznika mogą być torpedowane przez władze wydziału.

Stan ten stanowi element kultury organizacyjnej uczelni będąc jednocześnie jednym z najważniejszych uwarunkowań media relations w szkołach wyższych. Innymi słowy – lubiany i akceptowany rzecznik ma łatwiej, choć często działania podejmowane w imieniu instytucji mogą wywoływać niechęć otoczenia wewnętrznego. Czasem dzieje się tak z niezwykle prozaicznego powodu, jakim jest niechęć do zmian i podejmowania nowych aktywności. Próba wprowadzenia nowych rozwiązań komunikacyjnych, nowoczesnych narzędzi, czy choćby zmiana sposobu myślenia o działaniach wizerunkowych budzi wewnętrzny sprzeciw. W teorii, rektor mógłby wpłynąć na podległych sobie pracowników i wymusić określone normy zachowania, jednak zostałoby to prawdopodobnie poczytane jako zamach na autonomię poszczególnych jednostek i wygenerowało efekt przeciwny do zamierzonego.

Nowoczesne (czyli zgodne z duchem i wymogami czasu) rozwiązania mogą zostać wdrożone jedynie w jednostkach o zmodyfikowanej kulturze organizacyjnej (lub chociaż gotowej do zmian). W innym przypadku rzecznik prasowy, czy osoba odpowiadająca za komunikację musi lawirować, tracąc część czasu i energii na przepychanki wewnętrzne i rozgrywki „polityczne”, zamiast koncentrować się na realizacji celów komunikacyjnych.

Jakkolwiek dramatycznie może to brzmieć, z rozmów z praktykami wyłania się taki właśnie obraz funkcjonowania rzeczników prasowych w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych w Polsce.

Część autorów i badaczy zagadnienia żywi przekonanie, że to właśnie w kulturze organizacyjnej leży klucz do efektywnego zarządzania m.in. wewnętrzną i zewnętrzną komunikacją w organizacji. A. Kroeber i C. Kluckhohn opisują kulturę organizacyjną, jako składową „wzorów, jawnych i ukrytych, nabytych przez zachowanie i przekazywanych przez symbole, stanowiące charakterystyczne osiągnięcia grup ludzkich, w tym ich wkład w artefakty; zasadniczy rdzeń kultury składa się z tradycyjnych (tzn. historycznie wydzielonych i wybranych) idei, a zwłaszcza związanych z nimi wartości. (...) systemy



kulturowe mogą z jednej strony być uznane za produkty działań, jednak z drugiej strony mogą być postrzegane jako elementy warunkujące dalsze działania.”<sup>297</sup>

Takie rozumienie kultury organizacyjnej spina całość omawianego zagadnienia zgrabną klamrą. Rzeczywistość, w której działają dziś rzecznicy prasowi (uwzględniając m.in. kulturę organizacyjną) jest obszarem na styku tradycji (pojmowanej różnorodnie, przez różne środowiska należące zarówno do otoczenia zewnętrznego, jak również wewnętrznego) i nowoczesności; poczucia stabilizacji pracowników uczelni (często pojmowanej jako bezpieczna stagnacja) i rozumienia konieczności zmian dostosowujących uczelnię do zmieniających się warunków (tę świadomość najczęściej mają władze, ale niekoniecznie pracownicy niższego szczebla, którzy mniej lub bardziej świadomie są ambasadorami marki). etc. Inaczej rzecz ujmując – wydaje się, że rzecznicy prasowi funkcjonują w środowisku, które dokładnie wie, czego nie chce, działa w oparciu o słabo uzasadnione wyobrażenia i przekonania, zgadza się z koniecznością zmian tak długo, jak nie dotyczą one ich samych, chce utrzymania wysokiej pozycji własnej, ale przy niewielkim wysiłku i zachowaniu „godności i powagi akademickiej” oraz koncentruje się na własnym poczuciu bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia kosztem dobra instytucji jako całości.

Inna definicja kultury organizacyjnej również nadaje się do opisu aktualnej rzeczywistości w szkołach wyższych – E. Shein określił ją jako wzorzec podstawowych założeń, które zostały „wymyślane, odkryte lub rozwinięte przez daną grupę w trakcie procesu uczenia się lub radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji.”<sup>298</sup>

Przy założeniu, że zwłaszcza środowisko wewnętrzne przejawia chęć do modyfikacji założeń bazowych, wszystko ma szansę działać efektywnie. Niestety, nader często jest to założenie nie znajdujące pokrycia w rzeczywistości...

Trudno zaakceptować fakt, że współczesne szkoły wyższe nie posiadają jakiegś sprecyzowanej kultury organizacyjnej. Niewątpliwie jest ona wynikiem różnorodnych kompromisów i różnorodnego pojmowania wartości. Zdaje się jednak, że podobnie jak w innych obszarach da się wyróżnić pewne dominujące modele.

Cameron i Quinn opracowali model kultury organizacyjnej oparty na założeniu, że większość organizacji posiada dominujący model kultury warunkujący zdolność do wdrażania zmian, a także wpływający na efektywność. Wyróżnili wskaźniki charakteryzujące efektywność organizacyjną:

---

<sup>297</sup> A.L. Kroeber, Kluckhohn C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers, Harvard University, 1952, vol. 47, No 1.

<sup>298</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco 1985.

- wymiar akcentujący elastyczność, samodzielność i dynamiczność w opozycji do wymiaru niezmienności, porządku i kontroli,
- wymiar podkreślający orientację na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację w opozycji do wymiaru zorientowanego na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność.<sup>299</sup>

Takie rozróżnienie doprowadziło do wyróżnienia czterech typów kultury organizacyjnej:

1. „Kultura klanu – miejsce pracy postrzegane jest jako przyjazne, a ludzie chętnie ze sobą współpracują, doceniana jest praca zespołowa. Przełożeni pełnią rolę doradców, nauczycieli i troszczą się o pracowników. Dzięki lojalności oraz przywiązaniu pracowników do tradycji organizacje są w stanie przetrwać.”<sup>300</sup> – to model, który pasowałby do uczelni publicznych, bo jako całości przyświeca jej powszechnie akceptowana idea. Niestety źle przeprowadzona decentralizacja doprowadziła do powstania rozmaitych tarć wewnętrznych prowadzących do powstania zwalczających się grup interesów. Całość prowadzi do osłabienia pozycji instytucji, jak również wpływa negatywnie na jej wizerunek. Model ten mógłby również działać w odniesieniu do uczelni niepublicznych, ale centralne zarządzanie, przy częstym braku otwartości na głosy z zewnątrz, powoduje, że uczelnia taka staje się areną rywalizacji (niejednokrotnie podsycanej przez władze w celu zwiększenia efektywności poszczególnych pracowników), w ramach której traci się z oczu instytucję jako całość.
2. „Kultura adhokracji – charakteryzuje się dynamiką, przedsiębiorczością oraz kreatywnością. W tej kulturze ryzyko i eksperymentowanie jest wpisane w codzienność, ludzie nie obawiają się podejmowania wyzwań, a przywódcy są innowacyjni, nie boją się wprowadzania zmian i eksperymentowania z nowościami.” – ten model idealnie pasuje do uczelni niepublicznych, chociaż w polskim niedojrzałym kapitalizmie nie działa najlepiej. Władze uczelni niepublicznych boją się ryzyka nie ze względu na brak odwagi, czy potencjału kadrowego, a raczej przez wzgląd na niestabilność sytuacji gospodarczej i politycznej. Brak jasnych zasad określanych na poziomie rządowym wpływa na efektywność podejmowanych działań, a czasem wręcz na ich zaniechanie. Prowadzi to do marnotrawienia potencjału o postępującej frustracji, szczególnie, że cierpią: kreatywność i odwaga cechujące założycieli uczelni niepublicznych. Ich frustracja, połączona z wyobrażeniem o roli i pozycji kierowanej

<sup>299</sup> Zob. K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura Organizacyjna - diagnoza i zmiana*, Kraków 2003.

<sup>300</sup> Ibidem.

przez nich jednostki prowadzi do pogorszenia wewnątrz instytucji i przekłada się na jej wizerunek wewnątrz i na zewnątrz. To również wpływa na specyfikę podejmowanych działań z obszaru PR.

3. „Kultura hierarchii – cechuje się ścisłą spójnością i gradacją relacji podporządkowania. Zakres pracy i oczekiwane zachowanie ludzi są ujęte w procedury i przepisy, którym przypisuje się duże znaczenie. Nacisk na formalne przepisy i regulaminy zapewniają spójność organizacji. Wyzwaniem dla liderów jest koordynacja i systematyzacja, duży nacisk kładziony jest na sprawne funkcjonowanie organizacji, dotrzymywanie harmonogramów i sukcesywne, stałe obniżanie kosztów.” – ten model działa doskonale w uczelniach publicznych z jednym zastrzeżeniem. Pracownicy uczelni publicznych często mają przekonanie, że ich miejsce pracy „było, jest i będzie”, a co za tym idzie drobne odstępstwa od niektórych procedur pozostaną niezauważone. Dochodzi również do tego, kwestia rozmiaru – uczelnie publiczne to zazwyczaj bardzo duże instytucje o rozbudowanej biurokracji, w której łatwo o przegapienie jednego, czy dwóch dokumentów. Nikt nie czuje potrzeby ich pilnowania, bo w zasadzie, nie ponosi za nic odpowiedzialności, względnie ponosi ją ktoś wyżej w strukturze. Model ten mógłby również działać doskonale w uczelniach niepublicznych, ale prymat redukcji kosztów powoduje przeciążenie pracowników, które przekłada się na spadek ich wydajności, wzrostu niezadowolenia i w konsekwencji – pogorszenie wizerunku.
4. „Kultura rynku – to model kulturowy, w którym liczą się wyniki i realizacja zadań. Ludzie cechują się ambicją i nastawieniem na osiągnięcie celów, liderzy natomiast są bezwzględni i wymagający zorientowania na konkurencyjność. Spójność organizacji zapewniana jest przez ekspansywność i chęć zwycięskiej rywalizacji. – Ten model nie ma racji bytu w uczelniach publicznych, bo dokonująca się w nich rywalizacja warunkowana jest pokoleniowo. Starsi wiekiem i stażem pracownicy chcą zachowania status quo, młodszy zaś albo walczą z systemem (wiatrakami), działają na własny rachunek lub dostosowują się. Żadne z tych działań nie przyczynia się do budowania jedności ani pozytywnego wizerunku w otoczeniu (jednocześnie godzi w idee bazowe uniwersytetu). W uczelniach niepublicznych model ten działa znakomicie, przy założeniu, że od samego początku zasady gry są jasno określone. Innymi słowy – uczelnia niepubliczna nastawiona na ekspansję i zysk nie udaje czegoś, czym nie jest.

(Wbrew temu, co może się wydawać, nie musi się to odbywać kosztem jakości procesu dydaktycznego, czy jakości realizowanych badań).<sup>301</sup>

Specyfikę działania publicznych i niepublicznych szkół wyższych w Polsce mającą wpływ na realizowane działania komunikacyjne można opisać przez pryzmat poniższych kategorii:<sup>302</sup>

- otoczenie – postrzeganie uczelni przez otoczenie; obniżenie wartości dyplomu studiów wyższych; różne postrzeganie uczelni publicznych i niepublicznych (lepiej publicznych), rozbieżności w relacjach między studentami i pracownikami oraz pracownikami na różnych szczeblach kariery naukowej; regulacje wprowadzane przez MNiSW, które często „krępują ręce” władzom uczelni; niż demograficzny; zwiększanie się wpływu otoczenia społeczno-gospodarczego skutkujące wymuszaniem modyfikacji oferty edukacyjnej,
- cechy organizacji – misja i cele sprowadzające się do realizacji założeń i misji, a nie policzalnego zysku; historia – z jednej strony potwierdzająca pozycję na rynku, ale zmniejszająca mobilność i możliwości adaptacyjne; hierarchiczna struktura, której towarzyszy niedomagająca decentralizacja, przestarzałe formy komunikacji wewnętrznej,
- członkowie organizacji – tradycyjnie zmaskulinizowane w uczelniach technicznych i na poziomie władz, co wynika z panującego systemu społeczno-kulturowego; sfeminizowane na poziomie administracji niższego szczebla oraz wśród pracowników naukowo-dydaktycznych,
- przedmiot działania – różnorodność oferowanych usług uzależniona od kompetencji jednostek, wymuszana przez MNiSW standaryzacja, która budzi opór środowiska i zabija indywidualnego ducha; rozwój technologiczny dotyczący narzędzi związanych z procesem dydaktycznym; międzynarodowe programy partnerskie; nacisk na komercjalizację działalności naukowej.

Mając na uwadze wymienione powyżej aspekty prowadzące do konstatacji, że w wielu przypadkach kultura organizacyjna polskich publicznych i niepublicznych szkół wyższych nie przystaje do dynamiki zmian we współczesnym świecie oraz wpływa na wszystkie aspekty jej funkcjonowania – w tym również cały mechanizm budowania ich wizerunków, przejdę do

---

<sup>301</sup> Por. J. Brdulak, *Organizacja uczelni i jakość kształcenia – zmiany, wyzwania, szanse*, Dwutygodnik „PANorama” Polskiej Akademii Nauk, Nr 8 (20) kwiecień 2014.

<sup>302</sup> Por. M. Koszembar-Wiklik, *op. cit.*, s. 47-49.

kwestii bardziej szczegółowych. Podstawą do ich omówienia, poza literaturą przedmiotu będą wyniki rozmów z praktykami, którzy w ramach przeprowadzonych wywiadów podawali przykłady z życia uczelni, w których pracują na co dzień.

W kolejnych częściach niniejszej rozprawy przedstawię założenia teoretyczne PR i media relations odnosząc je do specyfiki publicznych i niepublicznych szkół wyższych, co wraz z wynikami przeprowadzonych wywiadów pogłębionych doprowadzi do określenia uwarunkowań i form media relations w tych instytucjach.

## **4.2. PR wewnętrzny – specyfika środowiska akademickiego**

Wydaje się, że wewnętrzny PR może być trudniejszy, niż działania podejmowane na zewnątrz. Szczególnie jeśli grupa docelowa działań jest tak bardzo niejednorodna, jak ma to miejsce w odniesieniu do publicznych i niepublicznych szkół wyższych.

Mamy tu do czynienia z kilkoma zasadniczymi grupami:

- pracownicy administracyjni – grupa o określonych interesach i potrzebach, często o zaniżonym znaczeniu w porównaniu z pracownikami naukowymi; zhierarchizowana oraz podzielona zadaniowo; w grupie tej występują tarcia personalne i kompetencyjne zarówno w relacjach pionowych jak i poziomych,
- pracownicy naukowo-dydaktyczni – bardzo zróżnicowana wewnętrznie grupa; podziały występują nie tylko na podstawie posiadanych stopni i tytułów naukowych, ale również prestiżu reprezentowanej jednostki, opinii studentów, pełnionych funkcji, sukcesów naukowych, czy bliskości z władzami wydziału i całej uczelni,
- studenci – grupa zróżnicowana po pierwsze ze względu na specyfikę studiowanych kierunków i przynależność do poszczególnych wydziałów, po drugie – ze względu na staż studiowania (młodzi *versus* starzy); zróżnicowanie ze względu na zaangażowanie w życie uczelni – przynależność do organizacji studenckich oraz uczelnianych.

Szkoły wyższe, przez wzgląd na swoją specyfikę powinny przykładać szczególną uwagę do wewnętrznego PR, bo większość pracowników, szczególnie naukowo-dydaktycznych, którzy mniej lub bardziej świadomie pełni rolę ambasadorów marki.

Warto również pamiętać, że działania z obszaru internal PR to działania z pogranicza marketingu, employer branding, CSR i HR, bo cele wizerunkowe łączą się bezpośrednio z relacjami pracowniczymi.

PR wewnętrzny oparty jest na dwóch obszarach: komunikowaniu wewnątrz organizacji oraz budowaniu relacji. To dwa odrębne, ale spójne ze sobą elementy definicji. Sprawne komunikowanie daje możliwość uzyskania szeregu efektów, które mają wpływ na sytuację w zakresie wizerunku wewnętrznego podmiotu<sup>303</sup>. Celem wewnętrznego PR jest budowanie właściwego wizerunku firmy w oczach jej pracowników oraz ich otoczenia (np. rodzin). Osiągnięcie tego nie jest jednak możliwe bez sprawnej, dwustronnej komunikacji na linii firma-pracownik. Dlatego też niektórzy specjaliści uważają, że to komunikacja sama w sobie stanowi podstawowy cel wewnętrznego PR. Teoretycznie zadania PR wewnątrz organizacji są podobne do tych realizowanych na zewnątrz. Osoby dbające o dobrą komunikację powinny otwarcie reagować na szkodliwe informacje (plotki), budować pozytywny wizerunek firmy, dbać o to, by firma była postrzegana jako nowoczesna i rozwijająca się. Komunikacja wewnętrzna sprzyja budowie wizerunku zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego organizacji, dlatego uzasadnione staje się podejmowanie szeroko zakrojonych działań, których efektem może być przełamywanie barier wewnątrz organizacji, eliminowanie konfliktów i potencjalnych sytuacji kryzysowych<sup>304</sup>.

W kontekście publicznych i niepublicznych szkół wyższych jest to tym trudniejsze, że wewnątrz organizacji dochodzi często do sytuacji gdzie równolegle funkcjonują w niej różne, często wrogo nastawione, frakcje. W skrajnym przypadku poszczególne frakcje nie mają żadnych wspólnych interesów, co prowadzi do sytuacji, w której uczelnia staje się areną wewnętrznych walk, a co za tym idzie komunikaty ogólnouczelniane nigdy nie trafiają do wszystkich bądź są negowane z definicji.

Dodatkowym czynnikiem stanowiącym o specyfice realizowanych w i przez uczelnię działań komunikacyjnych jest to, że pracownicy uczelni najczęściej bardzo dobrze znają swoje miejsce pracy, a co za tym idzie są przeczułeni na ewentualne rozbieżności informacyjne. Różnorodność interesów poszczególnych grup powoduje, że łatwo doprowadzić do sytuacji, w której przedstawiciele danej grupy wewnątrz organizacji poczuć się np. urażeni, a co za tym idzie ich lojalność wobec instytucji i poziom zaangażowania osłabną.

„O ile jednak w zewnętrznym PR większość odbiorców w typowych sytuacjach nie będzie miało możliwości zauważyć ewentualnych rozbieżności pomiędzy oficjalnym przekazem a rzeczywistą praktyką firmy, o tyle PR wewnętrzny musi być w pełni spójny i autentyczny. Np. jeśli firma kreuje obraz organizacji, która dba

---

<sup>303</sup> D. Tworzydło, *Public relations praktycznie*, Rzeszów 2017, s. 255.

<sup>304</sup> D. Tworzydło, *Public relations. Teoria i studia przypadków*, Rzeszów 2003, s. 89.

o bieżący rozwój pracowników, a w rzeczywistości na szkolenia wysyłana jest jedynie grupka wybranych osób, zatrudnieni szybko wychwyć to „nieporozumienie”, a związane z tym niezadowolenie może przełożyć się choćby na spadek ich zaangażowania.”<sup>305</sup>

Ponadto specyfika uczelni generuje jeszcze jeden problem, o którym wspominałem wcześniej, a który stanowi istotne uwarunkowanie działań komunikacyjnych – w tym media relations. Chodzi mianowicie o wyobrażenie o roli uczelni (i swojej własnej), jak również szczególnej ważności reprezentowanej dyscypliny naukowej. Dokładając do tego animozje personalne, mamy do czynienia z konfliktem podobnym do grupy rozkapryszonych dzieci.

Tym, co również wpływa na konieczność delikatnego i rozważnego prowadzenia działań z obszaru wewnętrznego PR w publicznych i niepublicznych uczelniach wyższych jest fakt, że większość kryzysów wizerunkowych jest wywoływanych przez byłych lub obecnych pracowników. Z rozmów przeprowadzonych z praktykami wynikało m.in. że niezadowolony pracownik wydziału, po oficjalnym spotkaniu, będąc niezadowolonym z podjętych ustaleń nie podejmuje kroków formalnych służących ochronie wizerunku uczelni i realnemu zażegnaniu konfliktu idzie do zaprzyjaźnionego dziennikarza, gdzie daje upust swojej frustracji. Błahy pierwotnie problem urasta do rangi kryzysu, z którym muszą się borykać osoby odpowiedzialne za komunikację. Najczęściej osobą, na którą spada konieczność zażegnania kryzysu jest rzecznik prasowy.

Inną sprawą jest kwestia związana z brakiem świadomości siły własnych słów, która towarzyszy części pracowników naukowych. Ponieważ trudno jest rozgraniczyć, kiedy profesor mówi, jako on – sam w swoim imieniu, a kiedy głosi poglądy wyrażające stanowisko uczelni. Dochodzi czasem do sytuacji, w której profesor X publikuje coś np. w mediach społecznościowych, a co zostaje uznane za oficjalne stanowisko pracownika uczelni. Jeśli tematyka wystąpienia należy do grupy „modnych” tematów można mieć pewność, że temat zostanie podchwycony przez media masowe. Przykładów tego rodzaju wydarzeń jest w Polsce całkiem sporo.<sup>306</sup>

Co za tym idzie „wewnętrzny PR powinien uwzględniać zarówno potrzebę „gaszenia pożarów”, a więc doraźnych działań, gdy nagle komunikacja przybiera formę niebezpieczną dla interesów firmy, jak i długofalowe budowanie pozytywnych relacji, by do takich „pożarów” dochodziło jak najrzadziej.”<sup>307</sup>

---

<sup>305</sup> Ibidem.

<sup>306</sup> Por. np. [https://www.facebook.com/notes/uniwersytety-dla-nauki-pajace-do-cyrku/dlaczego-gerzy-z%C4%99ba-to-produkt-polskiej-nauki/1981081585282435/?\\_\\_tn\\_\\_=-R](https://www.facebook.com/notes/uniwersytety-dla-nauki-pajace-do-cyrku/dlaczego-gerzy-z%C4%99ba-to-produkt-polskiej-nauki/1981081585282435/?__tn__=-R) lub [https://www.facebook.com/uniwersytety.dla.nauki.pajace.docyrku/posts/1903873823003212?hc\\_location=ufi](https://www.facebook.com/uniwersytety.dla.nauki.pajace.docyrku/posts/1903873823003212?hc_location=ufi)

<sup>307</sup> [https://bizrun.pl/marketing/wewnetrzny-pr-na-czym-polega/\(14/07/2018\)](https://bizrun.pl/marketing/wewnetrzny-pr-na-czym-polega/(14/07/2018))

Na efekty długofalowych działań, z definicji trzeba długo czekać. Nie zmienia to faktu, że nie wolno ich zaniedbywać. Poza klasycznymi narzędziami służącymi do tego celu coraz częściej wykorzystuje się tu media społecznościowe. Rzecznicy prasowi, często wykonują działania pozorne – to znaczy niemające zasadniczo wpływu na otoczenie zewnętrzne, ale poprawiające nastrój wewnątrz organizacji. Doprowadzając do publikacji materiału z konkretnej jednostki, zabezpieczają tę flankę potencjalnego konfliktu. Wartość zewnętrzna takiego działania jest dyskusyjna, bo publikacja technicznego tekstu w gazecie codziennej nie przynosi raczej korzyści. Natomiast efekt wewnętrzny w postaci zadowolenia profesora, który może pokazać znajomym swoje zdjęcie w gazecie, jest efektem wartym zachodu. Jakkolwiek wyzierająca z powyższego przykładu małostkowość zdaje się nie licować z powagą akademicką, o tyle profesorowie są tylko ludźmi, którym towarzyszą ludzkie przywary.<sup>308</sup>

Celem podejmowanych działań z obszaru wewnętrznego PR jest interakcja organizacji z otoczeniem i wywołanie oczekiwanych zachowań, zmian postaw oraz uzyskanie akceptacji. Różnice pojawią się w wykorzystywanych narzędziach i stosowanych metodach. Jednak ważne jest nie tylko to, aby w sposób pozytywny postrzegano firmę otoczenie - istotne jest, aby wewnątrz organizacji także miało o niej dobre zdanie.

„Nie można prowadzić zewnętrznego PR bez wcześniejszego bądź przynajmniej równoległego prowadzenia działań z zakresu public relations wewnętrznego.”<sup>309</sup> Do realizacji skutecznych działań potrzeba „przygotowania gruntu”.

Wewnętrzne public relations to działania firmy w stosunku do jej pracowników, której podstawowym celem jest osiągnięcie rzetelnej, dwukierunkowej informacji, identyfikacji pracowników z firmą i wzrost ich odpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa, większego zaangażowania i inwencji oraz efektywności i większego stopnia zaufania pracowników do zarządu. Dobra komunikacja jest czynnikiem motywującym, a niedoinformowanie wpływa na spadek efektywności pracowników. Na proces tworzenia strategii wewnętrznego PR składają się następujące etapy:

- analiza stanu wyjściowego – określenie cech firmy, jej pracowników i ich potrzeb informacyjnych,
- zdefiniowanie celu działań – musi być zgodny z misją i celami ogólnymi przedsiębiorstwa,

---

<sup>308</sup> Fragment w oparciu o wywiady pogłębione.

<sup>309</sup> B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, 2002, s. 116.



- określenie grup docelowych – podział pracowników na grupy ze względu na cechę wyróżniającą,
- wybór narzędzi komunikacji,
- ewaluacja – ocena skuteczności i efektywności podjętych działań,
- podjęcie koniecznych działań.

Ciekawą zależność PR wewnętrznego i zewnętrznego świadczące jednocześnie o jego ważności wskazuje B. Rozwadowska – „Standardowo przyjmuje się bowiem, że jeden zatrudniony mieszka średnio z trzema osobami, z których każda ma przynajmniej dziesięcioro znajomych. Te trzydzieści osób pomnożonych przez liczbę zatrudnionych daje nam liczbę osób, które tworzą dla siebie obraz firmy, przede wszystkim na podstawie opinii jej pracowników”<sup>310</sup> Oczywiście należy w tym kontekście pamiętać, że praktyka pokazuje, że złe wiadomości rozchodzą się szybciej i są zapamiętane na dłużej, niż dobre.

Skoro znaczenie wewnętrznego PR wydaje się bezdyskusyjne warto przyjrzeć się działaniom, które w jego ramach należy realizować. Do długofalowych działań należeć mogą:

- usprawnienie komunikacji wewnętrznej dzięki dwukierunkowemu przepływowi informacji na linii pracownik-pracodawca,
- osiągnięcie stanu, w którym pracownicy utożsamiają się z firmą, darzą zaufaniem decyzje zarządu i nie czują się zagrożeni,
- stworzenie i wzmocnienie poczucia współodpowiedzialności pracowników za sukces firmy,
- stworzenie pozytywnych relacji między pracownikami i zarządem,
- kształtowanie postawy lojalnego członka organizacji,
- popieranie i stymulowanie pracy w grupie,
- wzrost efektywności podejmowanych działań dzięki szkoleniom z zakresu public relations.

Do przykładowych zadań szczegółowych zalicza natomiast stworzenie strategii wewnętrznego public relations, nadzorowanie budżetu projektu, organizacja imprez firmowych, organizacja pracy wydawnictw firmowych, zorganizowanie konkursów.

Realizacja tych zadań wymaga istnienia odpowiednich form i narzędzi, którymi m.in. są:

- Ze względu na stopień formalizacji korzystania:
  - formalne: konferencje, szkolenia, imprezy firmowe,

---

<sup>310</sup> B. Rozwadowska, *op. cit.*, s. 117.

- nieformalne: gazetki pracownicze, plakaty, prywatne spotkania pracowników, korespondencja elektroniczna.
- Ze względu na opcje korzystania:
  - dobrowolne: gazetki ściennie, ulotki, tablice, plakaty,
  - obowiązkowe: zebrania, odprawy,
  - indykatywne: spotkania pracownicze.
- Ze względu na wektor komunikowania:
  - w górę: porady dla pracowników, skrzynka skarg i wniosków,
  - w bok: rozmowa bezpośrednia z pracownikami, lista dyskusyjna, impreza integracyjna,
  - w dół: plakat, gazетка wewnętrzna, radiowęzeł, ulotka, zebrania załogi.

Cele wewnętrznego public relations realizowane są za pośrednictwem różnorodnych narzędzi. Lista najbardziej popularnych z nich została zamieszczona poniżej:<sup>311</sup>

- rozmowy bezpośrednie- różne formy spotkań pracowniczych: w małych i dużych grupach, między- i wewnątrzdziałowe, narady, dyskusje,
- godziny konsultacji- czas w którym zarząd jest do dyspozycji pracowników, którzy mogą zgłaszać wnioski, problemy, uwagi,
- uniformy firmowe, znaczki służbowe- identyfikacja z firmą,
- tablice informacyjne- jedno z najtańszych narzędzi, aby spełniało swoją rolę musi być dobrze zlokalizowane,
- gazety pracownicze- prezentacja firmy, jej celów i planów, często skierowane także do partnerów lub byłych pracowników,
- skrzynki na pomysły- możliwość wyrażania opinii przez pracowników, należy dołożyć starań, aby widzieli oni, że ich uwagi są uwzględniane,
- mąż zaufania- stanowisko dla osoby powszechnie darzonej szacunkiem, będącej pośrednikiem w trudnych sprawach,
- serwis telefoniczny- może funkcjonować albo jako oddzielne stanowisko albo w postaci automatycznej sekretarki,
- radiowęzeł zakładowy- korzystny w dużych firmach, o małej liczbie gości z zewnątrz, zwiększa satysfakcję z pracy w zakładach w których rozmowy są niemożliwe,

---

<sup>311</sup> Opracowanie własne na podstawie: K. Wojcik, op. cit., D. Tworzydło, *Public relations. Teoria...*, op. cit., F.P. Seitel, op. cit.

- telewizja zakładowa- stosunkowo drogie narzędzie, ale w przypadku dobrej lokalizacji umożliwiające natychmiastowe przekazanie informacji,
- intranet- wewnętrzna sieć dobrze sprawdzająca się w branży hi-tech,
- poczta elektroniczna- możliwość selektywnego dotarcia do pracowników,
- wydawnictwa firmowe- podręcznik pracownika, wydawnictwa jubileuszowe, broszury socjalne, informatory, plakaty, ulotki, listy,
- gratulacje i życzenia okolicznościowe- dla pracowników na podstawie bazy danych,
- konkursy dla pracowników- np. hasło reklamowe,
- programy motywacyjne- nagroda jako bodziec motywacyjny, atrakcyjne wyjazdy w nagrodę za wyniki,
- narzędzia sprzyjające poprawie atmosfery- rośliny na terenie zakładu, czystość, odpowiednia kolorystyka pomieszczeń,
- celebrowanie świąt- organizacja spotkań okolicznościowych w celu świętowania sukcesu, jubileuszy firmowych,
- imprezy integracyjne- mogą być łączone ze szkoleniami,
- imprezy rodzinne- imprezy dla pracowników z rodzinami,
- szkolenia, treningi- podniesienie kwalifikacji, ale i przełamanie barier w kontaktach,
- udogodnienia w zakresie opieki nad dziećmi- przedszkola przyzakładowe, świetlice, elastyczne godziny pracy,
- rekreacja- dostępne dla pracowników karnety na basen, siłownię, czy budowa własnej na terenie firmy,
- inne dodatkowe usługi- konsultacje psychologa, wejściówki na imprezy, do teatru.

Niezależnie od formy podejmowanych działań i narzędzi wykorzystywanych do tego celu należy bezwzględnie pamiętać, że działania z tego obszaru nie mogą być podejmowane doraźnie, a muszą być elementem stale realizowanej strategii komunikacyjnej zgodnej z misją i specyfiką instytucji, której dotyczą. W tym miejscu, bardziej niż w innych ukazuje się ważność specyfiki środowiska wewnętrznego publicznych i niepublicznych szkół wyższych.

*Internal relations*, niezależnie od nastawienia środowiska akademickiego, staje się coraz ważniejszym, choć często niedocenianym obszarem działań komunikacyjnych w szkolnictwie wyższym. W dobie społeczeństwa sieci, postępującej mediatyzacji i faktu, że środek ciężkości działań komunikacyjnych przesuwają się do nowych mediów (szczególnie chodzi tu o komunikację z potencjalnymi studentami, ale również informowanie o wynikach

prowadzonych badań), świadomość znaczenia komunikacji wewnętrznej stała się jednym z kluczowych elementów budowania pozycji rynkowej i kształtowania przewag konkurencyjnych.

W tym kontekście pojawia się również wyraźne rozróżnienie na pracowników uczelni publicznych i niepublicznych. Ci, należący do pierwszej grupy łatwiej i lepiej utożsamiają się ze swoim miejscem pracy, bo najczęściej jest ich jedynym lub podstawowym. Pracownicy uczelni niepublicznych, często pracują w kilku miejscach co powoduje, że poczucie przynależności do danej jednostki jest rozmyte i dużo trudniej utożsamiają się z konkretną instytucją – często bardziej zajęci są budowaniem własnej marki, co przekłada się na ich indywidualną pozycję rynkową.<sup>312</sup>

Ilekróć mowa jest o komunikacji wewnętrznej w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych, tylekróć musimy pamiętać, że to nie tylko wspólnota organizacyjna, ale również, a może przede wszystkim wspólnota wartości, przekonań i poczucia misji. Postrzeganie uczelni przez jej pracowników przekłada się na postawy reprezentowane na zewnątrz, a to z kolei na wizerunek szkoły jako takiej. Dlatego właśnie działania z obszaru komunikacji wewnętrznej są niezwykle ważne.<sup>313</sup>

Znaczenie wewnętrznego PR w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych jest wzmocnione przez definicję uniwersytetu, czyli wspólnoty. Idea wspólnotowości, powinna (choć nie zawsze tak jest choćby ze względu na obecne w uczelniach tarcia wewnętrzne, czy, w uczelniach niepublicznych – stosunkowo niewielki stopień utożsamiania się z ideą) wzmocniać działania prowizerunkowe. Budowanie wizerunku w oparciu o PR wewnętrzny zdaje się szczególnie istotne dziś, ponieważ, po pierwsze – stanowi punkt wyjścia do działań z obszaru zewnętrznego PR oraz po drugie – we współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej jest niemal wymogiem związanym z rozwijaniem działań w obszarze B+R i innowacyjności, które wpływają na zwiększenie ilości kontaktów poszczególnych pracowników z instytucjami zewnętrznymi. Dochodzą do tego: kryzys tradycyjnie pojmowanych uniwersytetów, niż demograficzny i zmiany w prawie.<sup>314</sup>

Działania z obszaru wewnętrznego PR są szczególnie istotne ponieważ władze szkół wyższych muszą przezwyciężyć zjawisko określone przez T. Sławka „kryzysem lojalności uczonych wobec uniwersytetu.”<sup>315</sup>

---

<sup>312</sup> M. Kaczmarczyk, op. cit., s. 566.

<sup>313</sup> Por. Ibidem, s. 567.

<sup>314</sup> Por. Ibidem, s. 571-572.

<sup>315</sup> Por. T. Sławek, *Antygonia w świecie korporacji. Rozważania o uniwersytecie i czasach obecnych*, Katowice 2002.

Wymienione powyżej aspekty funkcjonowania publicznych i niepublicznych szkół wyższych oraz towarzyszące im zagrożenia dla środowiska akademickiego prowadzą do stworzenia zaleceń dotyczących realizowania działań z obszaru wewnętrznego PR, które to działania mogą przeciwdziałać kryzysom tożsamościowym i wizerunkowym. Remedium mogą być kanały komunikacji zapewniające:<sup>316</sup>

- „możliwość sygnalizowania przez pracowników wystąpienia przejawów zarządzania motywowanego potrzebą mocy,
- możliwość efektywnego reagowania przez władze uczelni na przejawy takiego zachowania,
- jawność procesów decyzyjnych,
- jawność i dostępność zasad określających działalność zarówno zespołów, jak i poszczególnych pracowników uczelni,
- możliwość partycypowania pracowników w procesach decyzyjnych na poziomie uczelni i jej poszczególnych jednostek.”

Oczywiście, poza kanałami komunikacji do sprawnego prowadzenia działań wewnętrznego PR potrzebne są również inne narzędzia z tego obszaru. Są to m.in. imprezy integracyjne, spotkania władz z pracownikami, benefity, pomoc socjalna i inne, chociaż kluczowe zdają się właśnie działania efektem, których jest budowanie niematerialnego poczucia więzi otoczenia wewnętrznego z instytucją.

Pamiętając o specyfice organizmów jakim są zarówno publiczne jak i niepubliczne szkoły wyższe należy powiedzieć, że „specyfikę wewnętrznego PR w szkole wyższej determinuje oparcie jej procesów organizacyjnych, w tym procesów wytwarzania dóbr i usług edukacyjnych, na pracy intelektualnej, twórczej, wymagającej istnienia rozwiniętych zasobów kapitału ludzkiego oraz funkcjonowanie mechanizmów umożliwiających efektywne uzyskanie jego wartości w procesach zarządzania. W działalności współczesnych uczelni coraz większego znaczenia nabiera zdolność do szybkich zmian, wdrażania nowoczesnych sposobów służących osiągnięciu zadowolenia interesariuszy oraz pozyskiwania środków finansowych ze źródeł innych, niż świadczenie płatnych usług edukacyjnych.”<sup>317</sup>

Takie pojmowanie zasad obowiązujących wewnątrz organizacji ma niebagatelne implikacje na specyfikę realizowanego media relations. Poziom tożsamości i komfortu pracy ludzi w organizacji (w tym wypadku naukowców pracujących w uczelni) przekłada się na

---

<sup>316</sup> M. Kaczmarczyk, op. cit., s 575.

<sup>317</sup> Ibidem, s. 577.

możliwości realizacji zadań przypisanych osobom odpowiedzialnym za komunikację zewnętrzną.

Przedmiotem, celem i narzędziem działania szkoły wyższej jest wiedza. Co za tym idzie zadaniem *internal relations* jest zapewnienie przepływu każdej kategorii wiedzy wewnątrz uczelni i umożliwienie jej rozpowszechniania. Uczelnię opartą na wiedzy charakteryzuje to, że potrafi operować posiadanymi informacjami i kapitałem intelektualnym personelu. Tak skonstruowana uczelnia:<sup>318</sup>

- jest zdolna do efektywnego gromadzenia i przetwarzania informacji,
- jest otwarta na eksperymenty (np. nowatorskie kampanie PR, udział w szczególnych programach badawczych, uruchamianie niszowych kierunków studiów),
- zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka,
- uczy się z własnych doświadczeń poprzez analizę wyników i wyciągania wniosków,
- uczy się z doświadczeń innych uczelni w wyniku analizy i porównywania dokonań,
- szczegółowo bada zjawiska zachodzące zarówno w jej wnętrzu, jak i w otoczeniu,
- inwestuje w kompetencje pracowników,
- aktywnie upowszechnia wiedzę wśród swoich członków.

Środowisko akademickie, chociaż zdawałoby się, że cechuje je znaczna jednorodność jest bardzo heterogeniczne. Zróżnicowanie wewnątrz należy rozpatrywać na wielu poziomach. Zrozumienie niejednorodnej struktury jest kluczowe dla zrozumienia specyficznych uwarunkowań wewnętrznych wpływających na realizowane działania z obszaru komunikacji wewnętrznej. Z jednej strony oczywistym wydaje się, że najlepiej zrobi to osoba z wewnątrz. Takie podejście ma jednak zasadniczą wadę – osoba taka jest najczęściej „prześlągnięta” akademickością i specyfiką środowiska, w którym funkcjonuje, a co za tym idzie, choć zna rządzące nią mechanizmy trudno jej zdobyć się na obiektywizm. Poza tym, niektóre aspekty przyjmuje z definicji jako oczywiste, chociaż wcale nie muszą takimi być.

Osoba z zewnątrz potrafi być obiektywnym obserwatorem, ale potrzebuje czasu (często długiego), żeby zrozumieć specyfikę środowiska akademickiego, a do tego, co może ważniejsze, żeby zostać przez to środowisko zaakceptowaną.

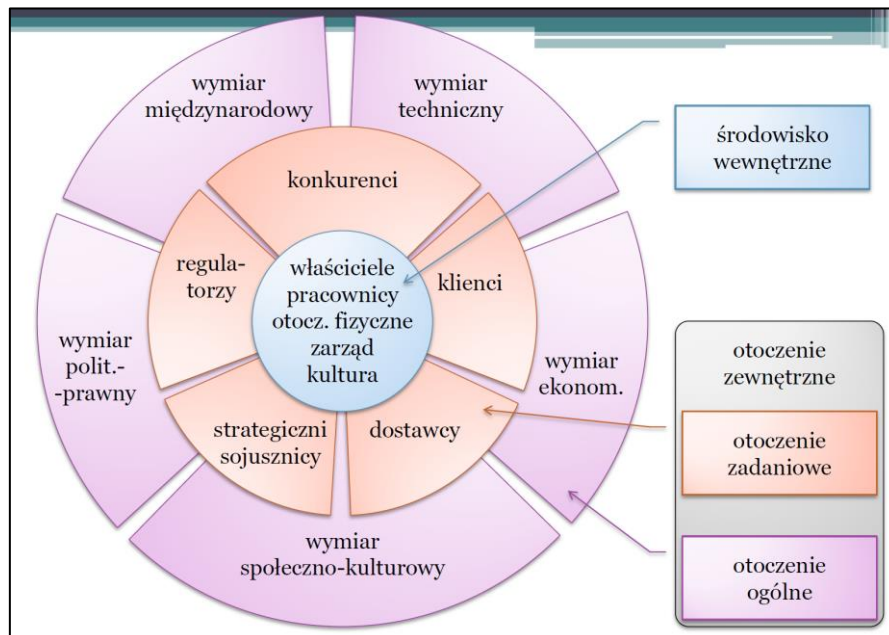
---

<sup>318</sup> Ibidem, s. 580.

W tej części pracy posłużę się w zdecydowanej większości wynikami zrealizowanych wywiadów pogłębionych. Wydaje się to uzasadnione tym, że udało mi się rozmawiać z praktykami różnej proweniencji i o różnym poziomie doświadczenia. Innymi słowy, część moich rozmówców to ludzie „z zewnątrz”, a część – „z wewnątrz”. Otoczenie wewnętrzne „są to warunki i siły działające w organizacji. Składa się z właścicieli organizacji, zarządu, pracowników, otoczenia fizycznego i kultury organizacyjnej. Właściciele to osoby dysponujące tytułem własności organizacji. Może to być indywidualna osoba bądź wspólnicy. Zarząd wybierany jest przez akcjonariuszy, odpowiada za nadzorowanie menedżerów w celu zapewnienia prowadzenia organizacji w sposób, który najlepiej służy interesom akcjonariuszy. Pracownicy i związki zawodowe, siła robocza organizacji – stanowią zasadniczo najliczniejszą i choćby z tego względu kluczową część otoczenia wewnętrznego organizacji. Kultura organizacyjna to zestaw wartości, którymi posługuje się przedsiębiorstwo i pracownicy w nim pracujący. Powstaje w długim okresie czasu i dotyczy zarówno klientów organizacji jak i pracowników.”<sup>319</sup>

W formie graficznej otoczenie wewnętrzne można przedstawić przy użyciu schematu przedstawionego na rysunku

Rysunek 2. Schemat otoczenia organizacji



Źródło - R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami, Otoczenie organizacji i menedżerów*, Warszawa 1997.

<sup>319</sup> Por. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1997, s. 438-441

Oczywiście, zaprezentowany schemat dotyczy ogółu organizacji i wymaga pewnego doprecyzowania uwzględniającego specyfikę szkół wyższych. Nie zmienia to jednak faktu, że z punktu widzenia niniejszej rozprawy i tytułowych uwarunkowań na tym etapie interesuje mnie najbardziej obszar zlokalizowany w centrum ilustracji.

O ile z technicznego punktu widzenia określenie otoczenia wewnętrznego nie wydaje się problematyczne, o tyle praktyka pokazuje, że teoria po raz kolejny nie obejmuje niuansów dnia codziennego. Wydaje się, że właśnie te szczegóły stanowią *clue* uwarunkowań realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe działań z obszaru *media relations*.

Największym problemem działań skierowanych do wewnątrz organizacji jest skonstruowanie przekazu tak, aby był zrozumiały i spełniał oczekiwania zróżnicowanych grup docelowych. Co więcej np. grupa docelowa nauczycieli akademickich jest wewnątrz zróżnicowana przynajmniej podwójnie. Po pierwsze, ze względu na posiadany stopień, czy tytuł naukowy, po drugie – ze względu na reprezentowaną dyscyplinę. Kolejnym elementem różnicującym jest wiek przedstawicieli grupy nauczycieli akademickich (bo wpływa to na wizję świata, ale przede wszystkim na znajomość narzędzi komunikowania i nośników informacji, jak też wyobrażenia o roli komunikacji jako takiej), jak również staż pracy (jw.). Różnicowanie na kierunki ma również wpływ na komunikację ze studentami.

Można założyć, że najłatwiej byłoby skorelować narzędzia komunikacji z wiekiem odbiorców. Niestety, szczególnie w odniesieniu do pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych, ten pozornie oczywisty mechanizm nie jest do końca skuteczny. Często jednak zapewnia wystarczającą efektywność, a drobne, powstające na tym tle nieporozumienia nie wpływają negatywnie na wizerunek instytucji.

Pomimo swojej specyfiki publiczne i niepubliczne szkoły wyższe „zachowują” się jak inne organizacje działające na rynku. Warto zatem przyjrzeć się ogólnym modelom funkcjonowania organizacji w otoczeniu.

„W ujęciu atrybutowym organizacja, to pewien zestaw cech, które zyskuje się (bądź nie) poprzez sprawne (lub mniej sprawne) wykonywanie najważniejszych dla danego działania czynności. „Organizacja to szczególny rodzaj całości ze względu na stosunek do niej własnych elementów, mianowicie to taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości . Jednocześnie, to taka całość, która ma wpływ na powodzenie swych części (chodzi głównie o realizację osobistych potrzeb, zamierzeń i ambicji członków organizacji) . W ten sposób części zadania (poszczególne czynności organizacyjne), współpracując ze sobą, powodują usprawnienie całego procesu



(współprzyczyniają się do powodzenia całości działań organizacji). Sprawność całego procesu świadczy natomiast o jakości jego działań składowych.”<sup>320</sup> To ujęcie wydaje się dobrze pasować szczególnie do uczelni publicznych, gdzie wedle takiego modelu działa władza centralna względem władz wydziałowych.<sup>321</sup>

„W ujęciu systemowym organizacja traktowana jest jako zestaw pewnych współgrających ze sobą elementów (podsystemów). Jest otwartym systemem społeczno-technicznym, zorientowanym celowo i mającym określoną strukturę (sposób uporządkowania). Oznacza to, że składa się ona z powiązanych ze sobą elementów technicznych i społecznych. Elementy techniczne tego systemu to: technologia, wyposażenie, maszyny, urządzenia i budynki, elementy społeczne zaś, to: ludzie, relacje międzyludzkie oraz ich symboliczne wytwory (takie jak: cele, wartości, formalne reguły oraz struktury).”<sup>322</sup> Taki model można utożsamić (przy pewnym uproszczeniu) z działaniem szkół niepublicznych.

Szczególnie interesującym aspektem dotyczącym uwarunkowań wpływających na realizowane działania komunikacyjne jest zindywidualizowanie członków organizacji. Ten tak zwany „podsystem psychospołeczny obejmuje jednostki ludzkie oraz grupy społeczne w działaniu i wzajemnych interakcjach. Łączy on także cele indywidualne i wynikające z nich motywy, jakimi ludzie kierują się w swych zachowaniach, podział pracy i wypływający z niego system ról organizacyjnych, stosunki władzy i wpływów w organizacji oraz dynamikę grup (ich rozwój i zmiany). Podsystem ten pozostaje pod znacznym wpływem indywidualnych cech uczestników organizacji, takich jak wiek, płeć, poziom wykształcenia itp. Kształtują one wniesione do organizacji indywidualne systemy wartości, oczekiwania i aspiracje ludzi. Równocześnie na podsystem psychospołeczny oddziałuje podsystem celów i wartości, a także podsystem techniczny wyraziście oddziałujący na takie elementy jak kwalifikacje pracowników czy struktura załogi. Charakter zadań, stosowana technologia, kultura organizacyjna oraz struktura formalna tworzą klimat organizacyjny, w którym ludzie odgrywają swoje role organizacyjne i który wpływa na stopień ich zadowolenia z uczestnictwa w organizacji.”<sup>323</sup>

Dla uchwycenia specyficznych uwarunkowań organizacji jaką jest szkoła wyższa kluczowe jest zrozumienie podmiotowości ludzi tworzących tę instytucję. „W każdym podejściu do organizacji najważniejsze jest to, że zawsze tworzą ją ludzie, bez ich udziału

---

<sup>320</sup> A. Adamiak, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2012, s. 43-45.

<sup>321</sup> Oczywiście należy pamiętać, że model ten może przestać obowiązywać po wdrożeniu w uczelniach „Konstytucji dla Nauki”.

<sup>322</sup> A. Adamiak, M. Matejun, op. cit., s. 46

<sup>323</sup> Ibidem, s. 48.

organizacje nie istniałyby, to ludzie są bowiem ich najważniejszą częścią. Podkreśla się to zarówno w najprostszych definicjach organizacji, jak i w bardziej rozwiniętych. W syntetycznych mówi się, że: „organizacja to dwoje lub więcej ludzi, którzy pracują razem w ustrukturyzowany sposób dla osiągnięcia poszczególnych celów” lub też, że „organizacja to dwie lub więcej osób współpracujących w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów”. W literaturze fachowej zauważa się, że człowiek jest osobliwym składnikiem organizacji, gdyż jest on nie tylko bytem w rozumieniu fizycznym, ale i podmiotem, to znaczy osobą poznającą, myślącą, przeżywającą i działającą. Będąc podmiotem, ma własną osobowość, która obejmuje nawyki, umiejętności, wartości kulturowe oraz interesy. Jako składnik organizacji jest zatem nie tylko środkiem do osiągnięcia jej celów, ale i celem samym w sobie. Jego działanie w organizacji trzeba w związku z powyższym rozpatrywać w dwóch aspektach:<sup>324</sup>

- Od człowieka oczekuje się spełniania założonych funkcji i aktywnego uczestnictwa w osiąganiu celów organizacji.
- Podczas zmierzania do celów danej organizacji należy mieć na względzie oczekiwania człowieka wobec tejże organizacji, przy czym zwykle duże znaczenie mają jego potrzeby zarówno ogólnoludzkie, jak i osobnicze.

Podsumowując można powiedzieć, że środowisko akademickie, jako twór niejednorodny, choć o ujednoczonym celu istnienia wymaga specyficznego podejścia do kreowania procesu informacyjnego. Wnętrze instytucji samo w sobie stanowi istotną grupę docelową działań komunikacyjnych, będąc jednocześnie jednym z jej kluczowych uwarunkowań. Ponieważ niemal każdy pracownik szkoły wyższej kontaktuje się z racji prowadzonej działalności z otoczeniem zewnętrznym, wpływ postrzegania instytucji wewnątrz ma ogromne przełożenie na jej postrzeganie na zewnątrz. Komunikacja wewnętrzna w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych wymaga zatem nie tylko znajomości środowiska, ale również preferencji poszczególnych grup co do narzędzi i form komunikacji, jak też otoczenia zewnętrznego, które na te preferencje wpływa. Otoczenie wewnętrzne staje się zatem „narzędziem” komunikacji zewnętrznej instytucji, co jest szczególnie widoczne w odniesieniu do szkół wyższych.

Niewątpliwym jest, że komunikacja wewnętrzna w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych jest niezbędnym elementem ich funkcjonowania. Branża PR bardzo się profesjonalizuje, ale rosną również oczekiwania władz uczelni dotyczące wdrażanych

---

<sup>324</sup> A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 184.

w obszarze *internal relations* procedur i ich efektywności. Stanowi to kolejne uwarunkowanie dla realizowanych przez uczelnie działań komunikacyjnych, czyli wpływa na specyfikę pracy rzeczników prasowych i innych osób odpowiedzialnych za komunikację.

Mam nadzieję, że udało mi się nie tylko przedstawić wagę komunikacji wewnętrznej dla wizerunku uczelni, ale również wykazać jakie ma znaczenie dla działań zewnętrznych, których elementem są *media relations* będące domeną działań rzeczników prasowych.

Zanim jednak przejdę do omawiania kwestii szczegółowych dotyczących specyfiki funkcjonowania rzeczników prasowych potrzebuję doprecyzować obszar działań zewnętrznego PR – oczywiście przez pryzmat specyfiki aktywności i organizacji szkół wyższych. Poza literaturą przedmiotu podstawą dla dalszych rozważań będą również rozmowy przeprowadzone z praktykami.

### **4.3. PR zewnętrzny – otoczenie i grupy docelowe**

Żadna z instytucji działających na współczesnym rynku nie może obejść się bez kreowania wizerunku w otoczeniu społeczno-gospodarczym, czy szerzej – w otoczeniu zewnętrznym. Z działaniami tego rodzaju wiąże się bardzo realny problem związany z wewnętrzną mentalnością instytucji, ponieważ wielu (jeśli nie większość) pracowników uczelni nie widzi i nie rozumie potrzeby podejmowania działań tego rodzaju, bo uczelnie (w ich przekonaniu) były, są i będą niezależnie od wszystkiego. Współczesny rynek brutalnie weryfikuje to przekonanie i pokazuje dobitnie, że bez działań marketingowych podmioty realizujące usługi edukacyjne nie mają racji bytu.

Ustaliliśmy, że działania z obszaru public relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych są znacznie uzależnione od sytuacji wewnętrznej, mentalności i realizowanych działań z obszaru komunikacji wewnętrznej. Wymaga to doskonałej znajomości nie tylko narzędzi, ale również mentalności ludzi wewnątrz instytucji. Kolejnym etapem prezentowanej w niniejszej rozprawie analizy są działania z obszaru zewnętrznego PR, które doprowadzą nas do specyfiki realizowanych działań z obszaru *media relations*.

Chociaż public relations jest dziedziną stosunkowo młodą, to przez wzgląd na konieczność prowadzenia działań z tego obszaru stały się swoistym *must have* każdej instytucji. O ile prowadzenie tego rodzaju działań przez podmioty gospodarcze wydaje się w pełni uzasadnione, o tyle w odniesieniu do usług edukacyjnych oferowanych przez szkoły wyższe wciąż budzi nieco wątpliwości. Powszechne przekonanie, że szkoły wyższe

(zwłaszcza uniwersytety) były, są i będą niezależnie od okoliczności oraz ze względu na fakt, że przypisuje się im kultywowanie wartości wyższych, wiązanie ich z marketingiem wywołuje mieszane uczucia.

Działania PR prowadzone przez uczelnie nabierają specyficznego charakteru, chociaż korzystają z powszechnie stosowanych narzędzi i wykorzystują te same mechanizmy, co inne instytucje, czy podmioty działające na rynku. Wspominałem już, że dla wielu ludzi sprowadzenie edukacji do produktu (dokładniej rzecz ujmując - usługi) budzi coś w rodzaju niesmaku. Nie zmienia to faktu, że na dynamicznym rynku usług edukacyjnych nie wystarczy po prostu być.

„Działania z zakresu *public relations*, niezależnie od rodzaju organizacji, która je podejmuje, kierowane są do określonych grup lub jednostek składających się na otoczenie podmiotu. Otoczenie zdefiniować można tu jako celowo określony zbiór elementów, niebędących elementami danego zbioru, ale wykazujących z nim sprzężenie istotne dla realizacji wybranych celów.”<sup>325</sup> Ważne jest, aby mieć świadomość, że otoczenie zewnętrzne to nie tylko jednostki, czy grupy, ale również mody, tendencje i trendy. Wszystkie elementy otoczenia są ze sobą powiązane i tworzą aktualny kontekst, w który muszą wpisywać się podejmowane przez instytucje działania komunikacyjne. Co za tym idzie – „jeśli podmiotem *public relations* będzie indywidualny lub zbiorowy uczestnik życia społecznego podejmujący w sposób względnie trwały suwerenne, świadome, intencjonalne, systematyczne i zaplanowane działania zorientowane na osiągnięcie i utrzymanie zrozumienia z między nim a jego publicznością oraz zarządzanie zaufaniem w relacjach wzajemnych, to za adresata działań z zakresu PR uznać należy te publiczności podmiotu PR (osoby i organizacje), które mają z nim co najmniej jeden wspólny i istotny interes.”<sup>326</sup>

W powyższym fragmencie pojawiają się dwa interesujące wątki. Po pierwsze – obszar działania szkół wyższych jest tak szeroki, że istnienie wspólnego interesu z reprezentantami otoczenia zewnętrznego jest niejako wpisane w definicję szkoły wyższej. Samo to stwierdzenie powinno sugerować niezwykle łatwość prowadzenia działań PR przez uczelnie. Z powyższym wiąże się również fakt, że działające w określonym kontekście społeczno-gospodarczo-politycznym szkoły wyższe realizują działania zgodne z założeniami, zapotrzebowaniem i oczekiwaniami rządu. Innymi słowy są (lub powinny być) związane ze strategią rozwoju kraju jako takiego. Na tym etapie poruszamy się raczej w obszarze idei i obiektywnych wartości. Z drugiej jednak strony mówimy również o wspólnocie interesów.

---

<sup>325</sup> A. Sznajder, *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie eksportującym*, Warszawa 1986, s. 29.

<sup>326</sup> M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 313.

O ile w pierwszym ujęciu interesów jest tożsamy z wartościami natury ogólnej, o tyle sama konotacja pojęcia „interes” często bywa negatywna. Wybrzmiewający tu konflikt powoduje, że zwłaszcza uczelnie publiczne mają znaczne trudności z komunikowaniem treści, na których im zależy, bo przede wszystkim starają się uniknąć posądzenia o sprzyjanie którejś z opcji politycznych (uczelnie mają być apolityczne) lub uwikłania w niejasne relacje biznesowe z podmiotami komercyjnymi. Takie ustawienie perspektywy powoduje, że podejmowane działania komunikacyjne są już na samym początku nieco modyfikowane, uładzane i osłabiane. Dodatkowo stanowi to również jedno ze specyficznych uwarunkowań działań z tego obszaru.

Oczywiście „wspólnota interesów nie musi oznaczać ich całkowitej zgodności – interesy organizacji i jej otoczenia mogą być tożsame, ale mogą też tylko się uzupełniać, krzyżować, a nawet pozostawać ze sobą w sprzeczności.”<sup>327</sup> „Istotne, aby wspólnota interesów wynikała z faktu, iż grupy działające w ramach publiczności organizacji mają dla niej lub będą mieć w przyszłości znaczenie, wpływają bowiem na osiągnięcie przez organizację jej celów, a realizacja ich własnych interesów i celów zależy w pewnym stopniu od tej organizacji”<sup>328</sup>

We współczesnych czasach komunikacja z otoczeniem musi uwzględniać znacznie szerszy aspekt, niż ten związany *stricto* z jej działalnością. Działania komunikacyjne muszą wpisywać się w szerszy kontekst socjologiczny, kulturowy, ekonomiczny i gospodarczo-polityczny. Dopiero połączenie tych wszystkich elementów może prowadzić do sukcesu komunikacyjnego i budowania pozytywnego wizerunku instytucji. W odniesieniu do komunikacji realizowanej przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe jest to o tyle skomplikowane, że:

- uczelnie publiczne mają być transparentne,
- uczelnie publiczne mają edukować w oparciu o wartości akademickie,
- uczelnie publiczne jako jednostki finansowane ze środków publicznych nie mogą prowadzić potencjalnie wątpliwej działalności komercyjnej,
- uczelnie publiczne, niezależnie od okoliczności muszą dbać o swój wizerunek jako instytucji o specjalnym znaczeniu i roli, więc nie powinny (w odczuciu przedstawicieli grup docelowych) się komercjalizować,
- uczelnie publiczne są niedofinansowane, a co za tym idzie forsowane do dywersyfikowania źródeł przychodu,

---

<sup>327</sup> K. Wojcik, *Public relations... op. cit.*, s. 52.

<sup>328</sup> M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 314.

- uczelnie publiczne są forsowane do ściślejszej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym,
- uczelnie publiczne są forsowane do rozwijania innowacyjności i rozwijania współpracy w obszarze B+R,
- uczelnie niepubliczne muszą nieustannie udowadniać, że nie są „fabrykami dyplomów”,
- uczelnie niepubliczne muszą nieustannie udowadniać, że prowadzą realne i wartościowe badania naukowe,
- uczelnie niepubliczne muszą komercyjnie utrzymać się na rynku, zatem muszą dbać o stronę finansową swojego funkcjonowania,
- uczelnie niepubliczne mogą działać jak przedsiębiorstwa (bardziej niż uczelnie publiczne), choć w takiej sytuacji zawsze ryzykują, że zostaną posądzone o zbyt dalekie odejście od ideałów akademickich,
- zarówno uczelnie publiczne, jak i niepubliczne muszą borykać się ze stereotypowym postrzeganiem przez poszczególne grupy docelowe.

Wszystkie powyższe punkty tworzą specyficzny kontekst komunikacyjny działań podejmowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe. Oczywiście da się wyróżnić więcej tego rodzaju warunków wpływających na realizowany PR, ale wydaje się, że ww. nakreślają obraz wystarczająco jasny.

Problematyczną kwestią związaną z budowaniem wizerunku publicznej, czy niepublicznej szkoły wyższej jest to, że ich recepcja często zbudowana jest w oparciu o wyobrażenia, które żywią poszczególne grupy docelowe. Co za tym idzie przekazy muszą być konstruowane nie tylko przez pryzmat samego budowania wizerunku, ale również przez pryzmat właśnie tych wyobrażeń. Często, szczególnie, że mowa tu nie tylko o wyobrażeniach otoczenia zewnętrznego, ale również wewnętrznego stanowi to ogromną trudność dla specjalistów odpowiadających za działania public relations. Jeśli dołożymy do tego również znaczne zróżnicowanie potencjału i wiedzy grup docelowych staje się to zadaniem wręcz karkołomnym. Dzieje się tak choćby dlatego, że zupełnie inne wyobrażenie towarzyszy nastolatкови, który stoi w obliczu dokonania wyboru swojej przyszłości i ma co do niej określone oczekiwania, a zupełnie inne oczekiwania mają jego rodzice. Do tego – rodzice chcą, żeby ich dzieci zapewniły sobie solidną przyszłość zbudowaną w oparciu o rzetelną, poważną instytucję będącą gwarancją zatrudnienia i kultywowania określonych wartości, a młody człowiek chce również, żeby okres studiowania był atrakcyjny towarzysko

i rozrywkowy. Osoba, czy osoby odpowiedzialne za budowanie wizerunku uczelni muszą zaspokoić oczekiwania obu grup, przy jednoczesnej dbałości o spójność komunikacyjną i zaspokojenie oczekiwań władz uczelni i jej otoczenia wewnętrznego.

„Z punktu widzenia tworzenia wyobrażenia o przedsiębiorstwie, przyjęcie takiego sposobu działania na rynku miałyby istotne konsekwencje. Brak wzajemnej zgodności pomiędzy społecznymi aspektami działalności przedsiębiorstwa a jego planową działalnością gospodarczą może doprowadzić do sytuacji, w której społeczne aspekty działalności nie tylko nie wspierają sprzedaży towarów lub usług, ale wpływają na tę sprzedaż niekorzystnie (...) Przedsiębiorstwo, jako system produkcyjno-marketingowy, prowadzi planową działalność, ukierunkowaną na rynek. Rola przedsiębiorstwa, jako instytucji społecznej, przejawia się natomiast w planowym, ciągłym oddziaływaniu na jego otoczenie podmiotowe. Jednocześnie zapewniona jest wzajemna zgodność pomiędzy tym oddziaływaniem a działalnością gospodarczą, którą oddziaływanie to wspiera.”<sup>329</sup>

Ideą tego rodzaju działań jest maksymalne, wzajemne dostosowanie się organizacji i jej otoczenia, które tworzone jest przez różnorodne jednostki, grupy i organizacje przede wszystkim relacjami komunikacyjnymi. Kluczową rolę w tym (z natury swej dwustronnym) procesie jest sprzężenie zwrotne, czyli oddziaływanie otoczenia na instytucję.<sup>330</sup> Z powyższego sformułowania płynie wniosek, że działania z obszaru public relations nie sprowadzają się jedynie do kształtowania wizerunku – czyli strony czynnej, ale również do strony biernej – czyli poznania otoczenia. Oba obszary muszą stanowić komplementarną całość, bo dopiero wtedy można osiągnąć satysfakcjonującą skuteczność, która w przypadku szkół wyższych przełoży się na dobry wynik rekrutacyjny. Oczywiście należy w tym miejscu pamiętać, że wchodzimy w obszar wątpliwości etycznych. Chodzi mianowicie o to, że badania otoczenia mające na celu poznanie jego oczekiwań nie koniecznie związane jest np. z potrzebą i chęcią krzewienia wartości związanych z duchem akademickim. Działanie to ma raczej na celu pozyskanie wiedzy o otoczeniu umożliwiające lepsze wpływanie na nie, co umożliwi osiągnięcie założonych celów. O ile odniesiemy to do sytuacji „czystej” i założymy, że publiczne i niepubliczne szkoły wyższe mają na celu edukowanie dla większego, ogólnego i wspólnego dobra, to wpływ na otoczenie, choć wątpliwy etycznie w swojej naturze, ma pozytywny charakter i prowadzi do dobrego celu. Jeśli jednak mamy do czynienia z sytuacją bardziej prozaiczną, tzn. instytucja chce poznać otoczenie, by lepiej na nie wpływać, bo to ułatwia osiągnięcie partykularnych celów sytuacja zaczyna budzić więcej wątpliwości.

---

<sup>329</sup> W. Budzyński, *Public relations...*, op. cit., s. 16-18.

<sup>330</sup> Por. M. Kaczmarczyk, op. cit., s. 314.

Niezależnie od wspomnianych wątpliwości moralnych „Warunkiem koniecznym sprawnego public relations jest właściwe zdefiniowanie odbiorców działań komunikacyjnych. Skoro PR ma doprowadzić do nawiązania efektywnego dialogu z różnymi grupami, których interesy i oczekiwania mogą być ze sobą sprzeczne, niezbędne staje się dostosowanie zarówno samego komunikatu, jak i sposobu jego przekazania do potrzeb poszczególnych grup. Założenie, że uczestnikiem procesu komunikowania będzie opinia publiczna czy społeczeństwo rozumiane jako całość, nie może być uznane za właściwe.”<sup>331</sup>

W przypadku działań PR publicznych i niepublicznych szkół wyższych wydzielenie poszczególnych grup docelowych, choć pozornie łatwe, opiera się na kryterium ich wiedzy i nastawienia do danej uczelni. Wynika to m.in. z faktu, że cele marketingu i PR różnią się od siebie. „Gdyby chcieć przyrównać grupy celowe PR do grup wpływu wyróżnianych w innych typach działań, to najczęściej nadają się do tego grupy z pola zainteresowań nauk o zarządzaniu, najmniej zaś marketingowe segmenty konsumentów czy grup odniesienia. Natomiast wyodrębnienie tych grup w PR niewiele ma wspólnego z regułami segmentacji wypracowanymi w badaniach rynkowych (marketingowych). Trzeba od razu w tym miejscu wskazać, iż znaczenie specyficznej segmentacji otoczenia dla potrzeb PR nie jest przez praktykę PR dostatecznie docenione i istnieje pewna skłonność do mechanicznego stosowania marketingowych reguł segmentacji (w szczególności przy wykorzystywaniu PR do celów marketingowych), co współcześnie traktuje się jako poważny błąd obniżający zasadniczo efektywność tej działalności. (...) podział na części (...) miał zwiększać orientację w tym > z jaką siłą oddziałują na poszczególne części otoczenia różne wartości i zachowania<. Przede wszystkim struktura otoczenia będącego przedmiotem zainteresowania PR jest inna niż struktura otoczenia będącego przedmiotem zainteresowania badacza rynku, między poszczególnymi częściami otoczenia istnieją różnice pod względem wiedzy i nastawienia do inicjatora PR, w skutego czego te same treści, argument, przesłanie emitowane w ramach PR nie są tak samo rozumiane i przyjmowane. Ponadto zazwyczaj nie jest możliwe jednakowe docieranie z informacjami do całego otoczenia, podobnie jak stosowanie tych samych form komunikowania i technik działania, stosunek rozmaitych części otoczenia do działalności informacyjnej danej organizacji jest zróżnicowany i linii podziału nie da się prosto wytyczyć. Jak zaznaczono, grupy celowe w PR nie są też grupami odniesienia będącymi w polu zainteresowania badacza rynku i zachowań konsumentów. Grupy odniesienia to jednostki lub

---

<sup>331</sup> A. Żbikowska, *Główne grupy odbiorców działań public relations*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2002, nr 602.



grupy stanowiące wzorce do naśladowania podczas podejmowania decyzji przez konsumentów, głównie decyzji zakupowych.”<sup>332</sup>

Ze względu na specyfikę zadań realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe segmentacja grup docelowych wydaje się szczególnie istotna. Wiedza dotycząca poszczególnych grup pozwala precyzyjnie dobrać nie tylko treść komunikatu, ale również jego formę, jak również narzędzia wykorzystane w procesie komunikacji. „Segmentacja jest procesem, w toku którego podmiot aktywności PR grupuje potencjalnych adresatów działań komunikacyjnych w taki sposób, aby poznać i zrozumieć wspólne potrzeby i oczekiwania danej grupy oraz opracować spójny i efektywny przekaz komunikacyjny.”<sup>333</sup> Precyzyjne podzielenie publiczności instytucji ułatwia planowanie i realizację działań, jak również przekłada się w efekcie na ich skuteczność. Działanie takie prowadzi nie tylko do określenia grupy, ale również zrozumienia ich specyfiki, co pozwala na określenie wzajemnej płaszczyzny porozumienia pomiędzy instytucją i odbiorcami jej działań.

W działaniach komunikacyjnych skierowanych do wyróżnionych i precyzyjnie określonych grup jest ciągłość komunikacji. Dodatkowym elementem, o którym nie wolno zapominać jest również wartość komunikatów, która powinna być zbieżna z obszarem zainteresowania poszczególnych grup. Innymi słowy – treści, na których zależy organizacji muszą być często „przemycane” przy okazji komunikowania interesujących dla grup odbiorców treści, a niekoniecznie związanych bezpośrednio z instytucją.

W odniesieniu do publicznych i niepublicznych szkół wyższych taką rolę mogą pełnić na przykład wypowiedzi eksperckie, czy publikacja wyników badań związanych z aktualnymi społecznie problemami. Jeśli grupa naukowców z danej uczelni prowadzi badania związane z uzależnieniem od internetu, to wyniki takich badań będą stanowiły wartościową treść dla części odbiorców. Chociaż nikt nie będzie bezpośrednio pokazywał uczelni, to sam fakt, że osoby z nią związane „dzielą się” z otoczeniem wartościową treścią przełoży się na wizerunek instytucji. W zasadzie, każda z jednostek uczelni prowadząc swoją działalność naukową może generować użyteczną społecznie treść. Sztuka sprowadza się w tym przypadku do sprawnie funkcjonującej komunikacji wewnętrznej, żeby osoby odpowiedzialne za przekaz zewnętrzny wiedziały, co dzieje się wewnątrz instytucji.

Z rozmów z praktykami często wyłania się obraz, gdzie jednostki naukowe prowadzą ciekawe i wartościowe badania, organizują ważne, międzynarodowe konferencje, ale nie uznają za właściwe (albo zwyczajnie nie myślą w takich kategoriach) poinformować o tym

---

<sup>332</sup> K. Wojcik, op. cit., s. 59-60.

<sup>333</sup> M. Koczyński, *Strategie komunikowania politycznego*, Katowice 2007, s. 262.

fakcie rzeczników prasowych.<sup>334</sup> W takim przypadku mamy do czynienia ze zwykłym marnowaniem potencjału komunikacyjnego uczelni. Co więcej, brak odpowiedniego obiegu informacji wewnątrz instytucji skutkuje często napięciami wewnętrznymi, które w konsekwencji przekładają się na obniżenie poziomu zaufania wewnątrz instytucji, pogorszenia wzajemnych relacji i personalnych konfliktów, które kiedy „wydostaną się” na zewnątrz wpływają negatywnie na wizerunek instytucji.

Co więcej, z rozmów przeprowadzonych z rzecznikami prasowymi uczelni wynika, że dość często do głosu dochodzi czysto prywatna niechęć pomiędzy pracownikami uczelni. W jednym z omawianych podczas wywiadów pogłębionych przypadków sympatyzujący z dziekanem wydziału kierownik jednostki naukowej nie dopuszczał do upublicznienia wyników badań pracownika, którego dziekan nie darzył sympatią. Efektem takiego działania było nie tylko pogorszenie relacji wewnątrz instytucji, ale również zmarnotrawienie szansy na budowanie wizerunku uczelni poprzez publikację w mediach masowych wartościowej treści.

Łatwo sobie wyobrazić, że tego rodzaju personalne animozje mogą prowadzić do sytuacji, w której wartościowy pracownik rezygnuje z pracy, na czym uczelnia traci podwójnie – pozbywa się dobrego pracownika i traci jednocześnie szanse na wykorzystywanie wyników jego/jej pracy do budowania pozycji marki i wizerunku. Do tego należy dodać również, że fakt opuszczania instytucji przez rozpoznawalnych fachowców, kiedy przedostanie się do środowiska branżowego i otoczenia zewnętrznego również wpływa na pogorszenie opinii o instytucji, a co za tym idzie na pogarszanie jej wizerunku.

Władze publicznych i niepublicznych uczelni wyższych często zdają się nie wiedzieć lub zapominać, że działania z obszaru public relations wymagają strategicznego podejścia i realizacji precyzyjnie określonych elementów. Często można odnieść wrażenie, że większości osób decyzyjnych wydaje się, że o ile działania promocyjne są potrzebne o tyle nie wymagają żadnego specjalistycznego warsztatu, a tym bardziej nie mają żadnej wartościowej metodologii, która pozwala na określenie zasadności podejmowania jednych działań, a zaniechanie innych. Ich nastawienie związane jest z brakiem wiedzy na temat PR, czy komunikacji jako takiej i utożsamiania wszystkich działań z tych obszarów z konotowaną negatywnie reklamą. Praktycy poddani badaniom twierdzą, że na przestrzeni ostatnich lat świadomość ośrodków decyzyjnych co do wartości PR rośnie, ale nadal nie jest wystarczająca. Wiąże się to choćby z przeznaczaniem bardzo ograniczonych środków na promocję. Standardowo przeznaczane na ten cel kwoty starczą zazwyczaj na zaspokojenie

---

<sup>334</sup> Wywiady pogłębione.

zupełnie elementarnych potrzeb, jak przygotowanie gadżetów reklamowych (często wątpliwej jakości), czy druk informatorów rozdawanych bez konkretnego planu. Pozyskanie środków na działania nieszablonowe to często droga przez mękę.

Praktycy zarówno z publicznych, jak i niepublicznych szkół wyższych podkreślali, że władzom uczelni często zależy jedynie na utrzymaniu *status quo* – naboru na satysfakcjonującym poziomie. Nie chcą również zaakceptować faktu, że działania wizerunkowe nie kończą się na pozyskaniu studentów, a powinny trwać przez cały czas z uwagi na swój długofalowy charakter.

„Czterofazowa koncepcja public relations zakłada, że elementem pierwszego etapu działań, a zatem analizy sytuacji wyjściowej, winno być m.in. zbadanie otoczenia organizacji i określenie adresatów działań PR.”<sup>335</sup> Tu pojawia się pierwszy z problemów w relacji specjalista ds. komunikacji – władze (czy szerzej – otoczenie wewnętrzne). Pytanie, które pada z wewnątrz brzmi w uproszczeniu – po co? Przecież wszyscy wiemy w jakim otoczeniu działamy... Jest to przejaw niezrozumienia roli analizy sytuacji wyjściowej i konieczności poznania prawdziwej specyfiki otoczenia, a nie tylko bazowania na wyobrażeniu o otoczeniu. „Szkola wyższa, jako system otwarty, charakteryzuje się zazwyczaj wysokim stopniem powiązań z otoczeniem społecznym. Otoczenie jest tu pojęciem szerokim i nieostрым. Dla planowania i realizacji działań PR konieczne jest sprecyzowanie publiczności, które stać się mają przedmiotem aktywności komunikacyjnej instytucji akademickiej i partnerem, z którym uczelnie łączyć będą relacje.”<sup>336</sup> Tu pojawia się kolejny problem wewnętrzny. Megalomania środowiska wewnętrznego uczelni prowadzi do przekonania o monopolu na przekazanie młodym ludziom tego, co im potrzebne i dla nich dobre. Pracownicy uczelni często zdają się nie zauważać, że niezdefiniowane i bliżej nieokreślone wyższe wykształcenie przestało dla współczesnego młodego człowieka stanowić wartość samą w sobie. Współczesny przyszły student, ma precyzyjne (często zbudowane na wyobrażeniu, a nie racjonalnych przesłankach) oczekiwania względem uczelni, czy konkretnego kierunku studiów. Żyje w dynamicznej rzeczywistości, do której dość powolne mechanizmy uczelniane zdają się nie przystawać. Uczelnia chce powoli kształtować przyszłe elity, a przyszłe elity chcą zostać nimi bardzo szybko albo zupełnie nie przywiązuje wagi do tej elitarności. Zrozumienie tego konfliktu oczekiwań i wyobrażeń jest kluczowym elementem niezbędnym do określenia strategii komunikacyjnej.

---

<sup>335</sup> M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 319.

<sup>336</sup> *Ibidem*.

Niezależnie od poziomu świadomości wewnątrz uczelni „otoczenie (...) oddziałuje na cele uczelni, wpływa na jej strukturę, metody i obszar działalności. Zadaniem public relations jest monitorowanie otoczenia, śledzenie zmian i tendencji zachodzących w jego strukturach oraz zgodne z misją uczelni dostosowywanie się do tych zmian.”<sup>337</sup> To sformułowanie obnaża kolejny problem – uczelnie (zwłaszcza duże uczelnie publiczne) mają dużą trudność z zaakceptowaniem takiego stanu rzeczy. Żywią niezmiennie przekonanie, że to właśnie one kształtują rzeczywistość, bo, jako ośrodki naukowe lepiej wiedzą, co jest ważne. Nawet, jeśli to prawda, to wcale nie musi być (i przeważnie nie jest) zgodna z wyobrażeniem otoczenia i grup docelowych uczelni. W swoistym zaciętrzewieniu i przekonaniu o wyjątkowej roli, cechujących otoczenie wewnętrzne uczelni, umyka im oczywisty fakt, że „każda uczelnia wyższa jest ściśle powiązana z otoczeniem. Tylko dzięki temu może trwać i rozwijać się. Z otoczenia bowiem czerpie zasoby (ludzi – zarówno studentów, jak i kadre naukowo-dydaktyczną, informacje, energię, pieniądze), dostarcza mu w zamian swoje produkty (ludzi posiadających odpowiednie kwalifikacje oraz wiedzę) niezbędne do funkcjonowania innych organizacji. (...) Zmiany w otoczeniu (otoczeniach) są dla uczelni szansami lub zagrożeniami, mogą ułatwić jej rozwój lub zagrozić trwaniu. Uczelnie muszą więc nieustannie obserwować je i adekwatnie na nie odpowiadać. Muszą być systemem adaptującym się. Adaptacja do otoczenia dokonuje się zawsze w warunkach mniejszej lub większej niepewności. Im bardziej otoczenie uczelni wyższej jako organizacji jest złożone i skomplikowane, tym trudniej obserwować zachodzące w nim zmiany, im bardziej jest dynamiczne, tym trudniej te zmiany przewidywać oraz trafnie i odpowiednio szybko na nie reagować. Podstawową rolę w tych procesach pełni informacja. Uczelnia musi obserwować także te zmiany, które dokonują się w niej samej. Zmieniają się bowiem jej uczestnicy, wymieniani są ludzie, pojawiają się nowe potrzeby na rynku usług edukacyjnych i sytuacje trudne do przewidzenia. To wszystko może być źródłem siły lub słabości uczelni.”<sup>338</sup>

Ludzie funkcjonujący wewnątrz uczelni (zwłaszcza przez długi czas) tracą dystans do siebie, swojej pracy i roli instytucji, w której pracują. Przekłada się to na przyjmowanie wielu kwestii za oczywiste, a co za tym idzie pomijaniu ich w namyśle nad całokształtem. Tradycyjnie samowystarczalne instytucje, jakimi są szkoły wyższe miewają problem z uświadomieniem sobie, że nie funkcjonują w próżni, a są – podobnie jak wszystkie instytucje i grupy w ich otoczeniu obiektem działania ciągu przyczynowo – skutkowego. Razem z innymi podmiotami tworzą system naczyń połączonych, w którym zmiana w jednym

---

<sup>337</sup> Ibidem.

<sup>338</sup> J. Żbikowski, *Spojrzenie systemowe na uczelnie wyższe*, [w:] *Polski system edukacji... op.. cit.*, s. 24.

miejscu powoduje zmiany w pozostałych częściach systemu. Co więcej, uczelnie funkcjonują w zespole skomplikowanych systemów, z których każdy ma określone możliwości, ale również określone oczekiwania wobec swojej roli w systemie zależności, jak również roli i miejsca innych instytucji w sieci powiązań. Uczelnie – historycznie i tradycyjnie – pełnią w tym mechanizmie rolę specjalną. Nie zajmują jej jednak z definicji – szczególnie obecnie – muszą na nią zasłużyć.

„Więzi zewnętrzne mogą zapewniać zasilanie organizacji np. w zamian za świadczenie usługi lub bezekwiwalentnie, co raczej trudno egzemplifikować. Więzi wewnętrzne, łączące poszczególne elementy tego systemu, przetwarzają sygnały zewnętrzne na sposób funkcjonowania szkoły, zapewniając jej przetrwanie. (...) Gdyby uczelnia była podmiotem „czysto rynkowym”, to jej celem byłoby dążenie do maksymalizacji zysku, a więzi z otoczeniem miałyby także niemal wyłącznie charakter rynkowy – kupna i sprzedaży usług edukacyjnych i naukowo-badawczych dla innych podmiotów, tj. gospodarstw domowych (...) przedsiębiorstw (...) oraz agend publicznych, kupujących wiedzę, jako dobro publiczne. Charakter więzi uczelnia-otoczenie jest jednak bogatszy i znacznie bardziej zróżnicowany. Część „produktów” uczelni upowszechniana jest bez pośrednictwa transakcji.”<sup>339</sup>

Otoczenie publicznych i niepublicznych szkół wyższych należy traktować wielowymiarowo. Zróżnicowanie w specyfice relacji z podmiotami z otoczenia uczelni związane są z zakresem i kierunkiem oddziaływania. Nie każda grupa z otoczenia uczelni jest bezpośrednią grupą docelową, nie każda ma wpływ na funkcjonowanie uczelni. Nie każda również jest na wpływ uczelni podatna. Nie zmienia to jednak faktu, że nawet jeśli nie mówimy o wpływie bezpośrednim, możemy założyć jakikolwiek brak wpływu. Stąd zarówno władze uczelni, jak również osoby odpowiedzialne za działania w obszarze komunikacji muszą nieustannie kontrolować i analizować otoczenie tak, aby adaptować się do zmian nawet potencjalnie wpływających na uczelnię.

Doprecyzowując powyższe można wyróżnić dwa typy otoczenia – makro i mikrootoczenie. „Otoczenie makro może być scharakteryzowane jako wszystkie tendencje, siły i inne czynniki o szerokim zakresie oddziaływania, które wpływają na funkcjonowanie uczelni, lecz uczelnia nie ma wpływu na ich charakter, nasilenie i obecność w systemie. Do otoczenia makro można zaliczyć czynniki o charakterze demograficznym, technologicznym,

---

<sup>339</sup> B. Minkiewicz, *Uczelnie i ich otoczenie: możliwości i formy współdziałania, dostosowania*, [w:] *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania*, red. B. Minkiewicz, Warszawa 2003, s. 34.

politycznym, prawnym, kulturowym, a zatem te, które w sensie materialnym, pozytywnie lub negatywnie wpływają na funkcjonowanie uczelni.”<sup>340</sup>

Uwikłanie uczelni w zestaw uwarunkowań makro ma konkretne implikacje dla jej funkcjonowania. Część z nich to powiązania bardzo oczywiste. Jest nim na przykład uzależnienie uczelni od aspektu demograficznego. Im mniej młodych ludzi, tym mniej potencjalnych studentów. Tu jednak związek się nie kończy. W Polsce od około 10 lat mamy do czynienia z niżem demograficznym. Efektem tego stanu jest ogólny spadek liczby studentów, ale również poważne problemy działających na polskim rynku publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Część z nich „ratowało się” obniżeniem wymagań, przyjmowaniem słabszych kandydatów, czy uruchamianiem nowych (często niszowych) kierunków studiów. O ile, jako działania doraźne takie zabiegi mogły przynieść krótkoterminowy efekt, o tyle w dłuższej perspektywie takie „eksperymenty” podnosiły koszty funkcjonowania uczelni jako całości i musiały wpłynąć na inne aspekty jej funkcjonowania, co w konsekwencji mogło prowadzić (i często prowadziło) do pogorszenia wizerunku całej instytucji. „Demografia determinuje więc działalność marketingową uczelni oraz te cele PR, które ją wspomagają. Marketing usług edukacyjnych rozumiany jest jako odkrywanie edukacyjnych potrzeb i pragnień rynku w zakresie szkolnictwa wyższego, a następnie skuteczne ich zaspokajanie poprzez studia i inne formy kształcenia. Pragnienia, rozpoznawane i zaspokajane przez marketing, kształtują zwłaszcza czynniki demograficzne. Mają one także wpływ na inne obszary działalności uczelni, np. politykę kadrową, determinują bowiem strukturę wieku pracowników administracyjnych i naukowo-dydaktycznych, mogąc powodować ich niedobór.”<sup>341</sup>

Otoczenie gospodarcze uczelni, jak również związane z nim bezpośrednio otoczenie polityczne też mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Zarówno polityka, jak i gospodarka wpływają na warunki ekonomiczne w jakich działają szkoły wyższe. Należy oczywiście pamiętać, że uczelnie publiczne są w innym zakresie związane z rynkiem, niż działające bardziej rynkowo uczelnie niepubliczne. Szkoły wyższe podlegają wpływom sytuacji gospodarczo-politycznej, nie tylko jako podmioty rynkowe, ale również jako instytucje o specjalnej roli społecznej. Gospodarka, podobnie jak demografia stymuluje zapotrzebowanie na określone usługi edukacyjne. Jeśli weźmiemy również pod uwagę realizację określonych celów politycznych – jak np. kierunki zamawiane na potrzeby przemysłu krajowego, uzyskujemy bardzo konkretny obraz powiązań

---

<sup>340</sup> J. Kroon, *General Management*, Pretoria 1995, s. 75-79, cyt. za: M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 321.

<sup>341</sup> M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 322.

polityki i gospodarki ze szkolnictwem wyższym. Dokonująca się właśnie reforma szkolnictwa wyższego wymusza na uczelniach bliższą i bardziej rozbudowaną współpracę z otoczeniem gospodarczym, co automatycznie wymusza zmiany w komunikacji z otoczeniem. Wprowadzane zmiany związane z postulatami gospodarki opartej na wiedzy poszerzają dotychczas zdefiniowane grupy docelowe działań komunikacyjnych uczelni. Przesuwają również treściowy ciężar komunikacji na relacje biznesowe. Nie chodzi już tylko o kształcenie kadr dla przemysłu, czy biznesu, ale również inne wymierne korzyści wynikające ze współpracy ośrodków naukowo-badawczych z gospodarką.

Zmiany w prawie regulującym funkcjonowanie szkolnictwa wyższego łączą się z kolejnym aspektem makrootoczenia, czyli otoczeniem prawnym, które można zdefiniować jako „ogół norm kształtujących warunki oraz zasady funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Do tej kategorii makrootoczenia zaliczyć można system prawny, zarówno na poziomie krajowym jak i międzynarodowym, zwłaszcza normy konstytucyjne dotyczące nauki i szkolnictwa oraz przepisy *Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*. Przepisy prawne regulujące działalność uczelni mają trzy podstawowe funkcje:

- ochronę interesów instytucji akademickiej,
- ochronę interesów studentów,
- ochronę interesów społecznych przed niekontrolowanymi praktykami szkół wyższych.”<sup>342</sup>

Niezwykle istotnym elementem makrootoczenia uczelni jest otoczenie kulturowe, które stanowi jedną z najważniejszych przesłanek do działań marketingowych. Dzieje się tak, ponieważ kultura, w której funkcjonuje uczelnia wyznacza kontekst dla rozumienia komunikowanych treści. Z drugiej strony jest to ważna determinanta działań, ponieważ uczelnie z definicji są instytucjami nie tylko tworzącymi kulturę, ale również stojącymi na jej straży. Warto zwrócić uwagę, że w odniesieniu do kultury, uczelnie pełnią dwojaką funkcję – nie tylko współtworzą kulturę, ale również uczą, jak ją rozumieć. Z jednej strony rola twórcy i jednoczesnego interpretatora jest bardzo wygodna. Z drugiej zaś – w sytuacji, gdy ludzie wewnątrz instytucji tracą dystans do siebie i otoczenia, może dochodzić do rażących nieporozumień, których skutkiem będzie pogorszenie wizerunku uczelni. Takie przejawy megalomanii pojawiały się w przeprowadzonych z praktykami wywiadach pogłębionych. W największym uproszczeniu do spięć mających negatywne konsekwencje wizerunkowe dochodzi, gdy teoretycy z tytułami naukowymi wchodzą w publiczne spory z praktykami.

---

<sup>342</sup> Ibidem, s. 322.

W otoczeniu kulturowym mieszczą się również trudno mierzalne, ale bardzo istotne ze społecznego punktu widzenia kwestie związane z rozumieniem wartości i idei oraz przekonań panujących w danym kręgu społeczno-kulturowym. Kultura akademicka jest przecież podsystemem szerszego pojęcia „kultura”, rozumianego jako suma materialnych i niematerialnych wytworów człowieka. Uczelnie odgrywają też niezaprzeczalną rolę w rozumieniu symboli będących często wyznacznikiem światopoglądu danej grupy społecznej. Z pojęciem kultury wiąże się również moda – w tym wypadku moda na konkretne kierunki studiów, co bezpośrednio przekłada się na treść działań komunikacyjnych uczelni zarówno publicznych, jak i niepublicznych.

Warto również pamiętać, że znajomość kodu kulturowego jest niezbędna do konstruowania skutecznego przekazu komunikacyjnego i marketingowego. Specjaliści ds. komunikacji muszą zatem nie tylko znać aktualne trendy, ale również obowiązujący system wartości wraz z rozumieniem symboliki charakterystycznej dla poszczególnych grup docelowych, bo dopiero wtedy będą w stanie stworzyć skuteczną narrację. „Otoczenie społeczno-kulturowe jest zatem jednym z podstawowych kontekstów działalności uczelni, a zjawiska w nim występujące rzutują zarówno na samą uczelnię, jak i na elementy jej bliższego otoczenia, wywierając na szkołę wpływ pośredni.”<sup>343</sup>

Fakt, że publiczne i niepubliczne szkoły wyższe (dotyczy to głównie uniwersytetów) łączą w sobie bardzo szerokie spectrum aktywności, nastęrcza ogromnych problemów komunikacyjnych. Łączenie wyników badań nauk humanistycznych i technicznych, mające na celu budowanie wizerunku uczelni jako silnego ośrodka naukowego często przekracza możliwości percepcyjne masowego odbiorcy. Nauka, jako pojęcie nie kojarzy się odbiorcom z niczym konkretnym lub stanowi swoisty synonim odkryć i wynalazczości, sprowadzając do miana nauki wyłącznie dyscypliny medyczne i techniczne. Oczywiście wysyłane przekazy można upraszczać skazując się na ostracyzm środowiska naukowego. Można je również publikować w mediach profesjonalnych, ale wtedy krąg oddziaływania jest stosunkowo niewielki. Umiejętność wyśrodkowania, znalezienia kompromisu pomiędzy formą i treścią oraz dobór narzędzi do komunikowania poszczególnych treści, jest jednym z najtrudniejszych zadań przed jakimi stają rzecznicy prasowi uczelni.

Dochodzi do tego również kwestia rozbieżnych oczekiwań przedstawicieli otoczenia wewnętrznego uczelni. Jest to intrygujące zagadnienie, ponieważ teoretycznie wszyscy członkowie społeczności akademickiej powinni mieć wspólny cel. Z rozmów z praktykami

---

<sup>343</sup> Ibidem, s. 324.



wyłania się jednak obraz zgoła przeciwny, gdzie uczelnia jawi się jako środowisko bardzo wewnątrznie zróżnicowane, charakteryzujące się znaczną ilością i rozbieżnością partykularnych interesów grupowych i jednostkowych. Z punktu widzenia otoczenia, w którym uczelnia funkcjonuje nie ma to w zasadzie znaczenia, ale dla osób odpowiedzialnych za komunikację stanowi poważny problem, niekiedy uniemożliwiający wręcz skonstruowanie sensownej strategii komunikacyjnej.

Postęp cywilizacyjny wymusza na uczelniach jako całości i jej poszczególnych jednostkach – w tym i tych odpowiedzialnych za działania public relations uwzględnienie w podejmowanych działaniach otoczenia technologicznego. Można je zdefiniować, jako „zespół czynników wpływających na jakość i asortyment produktów oferowanych przez uczelnię, metody ich wytwarzania, sposoby komunikowania się uniwersytetu z otoczeniem czy dystrybuowanie wiedzy. Na otoczenie technologiczne składa się wiedza, wypracowane technologie i środki ich stosowania. Czynniki te mają wpływ na działalność szkoły wyższej przede wszystkim jako stymulatory zapotrzebowania rynku pracy na specjalistów w określonych dziedzinach wiedzy oraz determinanty jakości kształcenia i badań naukowych. Pojawienie się nowych technologii, rozwój wiedzy i postęp cywilizacyjny stawiają przed uczelniami wyzwania w postaci kształcenia specjalistów z nowatorskich dziedzin, zarówno na potrzeby teorii, jak i praktyki gospodarczej. (...) Zmiany w tym obszarze makrootoczenia wpływają również na jakość i efektywność procesu badawczego oraz procesu nauczania, dostarczając nowoczesnej aparatury, pomocy dydaktycznych, innowacyjnych metod upowszechniania wiedzy, itd.”<sup>344</sup>

Ewolucja otoczenia technologicznego wpływa też bezpośrednio na sposoby komunikowania się uczelni z otoczeniem. Szczególnie istotne staje się to w połączeniu z otoczeniem demograficznym i kulturowym. Każde nowe pokolenie jest wychowane i dorasta w zupełnie nowej rzeczywistości technologicznej. Na przestrzeni choćby ostatnich 10 lat mieliśmy do czynienia z hiper dynamicznym rozwojem mediów społecznościowych. Praktycy podkreślają, że uczelnie zauważyły i doceniły możliwości stwarzane przez media społecznościowe, ale nie zadają sobie najczęściej trudu, żeby uwzględnić ich specyfikę i rolę w strategii komunikacyjnej. Chociaż, w niektórych uczelniach niepublicznych powstały sekcje marketingu interaktywnego nakierowane na aktywność w sieci, to dalej, przez władze traktowane są po macoszemu. W uczelniach publicznych często wygląda to jeszcze gorzej. O ile obserwowalny jest rosnący ruch w marketingowy uczelni w internecie, o tyle wydaje

---

<sup>344</sup> Ibidem, s. 324.

się, że możliwości wykorzystywane są w niewielkim procencie. Jeden z rzeczników prasowych, z którym przeprowadzałem wywiad pogłębiony powiedział, że „jego uczelnia nie widzi potrzeby inwestowania w promocje w internecie (mowa o promocji płatnej), bo przecież to nie ma sensu, a to, co jest (strona www, profil fb, profil na Instagramie i kanał YT) w zupełności wystarczy.”<sup>345</sup> Największym, jego zdaniem, problemem jest to, że to nie poza, tylko szczere nastawienie do nowoczesnej komunikacji z otoczeniem.

To zastanawiające, ponieważ stan faktyczny jasno pokazuje, że „Internet i media społecznościowe mają swój PR-owy potencjał, zarówno jako narzędzia komunikacji wewnętrznej w organizacji jak i komunikacji zewnętrznej z różnymi grupami otoczenia. Można wyróżnić kilka kluczowych cech, które czynią z internetu świetne medium marketingowe i PR-owe. Pierwszym, choć niekoniecznie najważniejszym, jest globalny zasięg i łatwość dostępu. Komputer można obecnie podłączyć do internetu, wykorzystując jedną z wielu dostępnych technologii z dowolnego miejsca na świecie. Dostępność jest jednym z podstawowych założeń konwergencji komunikacji elektronicznej, wg której usługi konwergentne dostępne są wszędzie i zawsze, niezależnie od kanałów transmisyjnych oraz typów terminali użytkownika. Rozwój urządzeń mobilnych powoduje, iż ludzie mają dostęp do sieci w każdej chwili.”<sup>346</sup>

Komunikowanie się uczelni za pomocą mediów społecznościowych jest konieczną odpowiedzią na oczekiwania pokolenia sieci, z którego wywodzą się ich główni interesariusze. Dla nich środowisko social mediów jest naturalnym miejscem pozyskiwania informacji i wyrażania swoich opinii. Badania pokazują, że studenci wprost mówią, że oczekują aktywności swojej uczelni w mediach społecznościowych<sup>347</sup>. Social media są na tyle ważnym kanałem komunikacji z otoczeniem, że uczelnie, które najlepiej radzą sobie w tym obszarze, mogą mieć realny wpływ na decyzje podejmowane przez kandydatów na studia<sup>348</sup>.

Interet to nie tylko narzędzie komunikacji, ale potężna baza danych i możliwości, o których wcześniej można było jedynie pomarzyć. Dzięki dostępowi do serwerów, chmur obliczeniowych i innych naukowców w dowolnym miejscu na świecie, kadra naukowo-badawcza może pracować kiedy i gdzie chce. To ogromne ułatwienie, które często jednak

---

<sup>345</sup> Wywiady pogłębione.

<sup>346</sup> M. Koszembar-Wiklik, *op. cit.*, s. 176.

<sup>347</sup> Zob. D. Buchnowska, *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez uczelnie wyższe i studentów świetle badań własnych*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” nr 2(15)/2013, s. 47; A. Chwiałkowska, *Uczelnie w mediach społecznościowych – oczekiwania adresatów a publikowane treści*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, nr 13 (3)/2014, s. 7-11.

<sup>348</sup> I. Wojciechowska, *op. cit.*, s. 179.

burzy tradycyjny obraz świata otoczenia wewnętrznego. No bo jakże to prowadzić badania nie siedząc w bibliotece...<sup>349</sup>

Warto pamiętać, że media społecznościowe są mediami opartymi na interakcji, co wiąże się również ze sporym ryzykiem, ponieważ w dobie powszechnego dostępu do sieci kryzysy w social mediach bardzo szybko się rozprzestrzeniają. Żeby zapobiec negatywnym skutkom takich kryzysów, niezbędne jest zatrudnianie do obsługi mediów społecznościowych odpowiednio przygotowanych specjalistów, którzy potrafią sprawnie się nimi posługiwać, ponieważ konsekwencje niewłaściwej reakcji w takim momencie mogą okazać się bardzo kosztowne dla uczelni<sup>350</sup>. Co ciekawe, według wyników badań przeprowadzonych przez M. Koszembar-Wiklik, także część studentów i wykładowców zdaje sobie sprawę z istnienia realnego zagrożenia dla wizerunku uczelni związanego z mediami społecznościowymi ze względu na możliwość zamieszczania negatywnych opinii.<sup>351</sup>

Niezależnie od ocen otoczenia wewnętrznego publicznych i niepublicznych szkół wyższych żyjemy obecnie w czasach, w których komunikacja zyskała bardzo uproszczony charakter. Młodzi ludzie nie mają czasu (tak przynajmniej się im wydaje), ale przede wszystkim chęci do czytania długich tekstów, analizowania danych, etc. Wolą mieć podane gotowe rozwiązania, najlepiej w prostej, lekkiej i przystępnej formie. Jakkolwiek przed ludzkością pojawia się widmo wtórnego alfabetyzmu, zmiana preferencji komunikacyjnych pozostaje faktem. Przy upowszechnieniu szkolnictwa wyższego, uczelnie muszą zejść do poziomu odbiorców, bo w innym przypadku nie będą mogły istnieć. Na marginesie można przeprowadzić eksperyment myślowy i wyobrazić sobie sytuację, w której wykształcenie wyższe staje się na powrót towarem ekskluzywnym, dostępnym jedynie elitom. Wtedy niechęć do nowoczesnych narzędzi komunikowania żywiona przez część środowiska akademickiego byłaby uzasadniona. Póki jednak wyższe wykształcenie jest towarem powszechnie dostępnym i masowym, chcąc zapewnić sobie trwanie, uczelnie nie mają wyjścia i muszą się adaptować do uwarunkowań panujących w otoczeniu.

W obliczu tego faktu, do głosu dochodzi drugi, zasadniczy argument przemawiający na rzecz rozbudowywania komunikacji w internecie. „Drugą istotną cechą internetu, jako medium komunikacji organizacji z otoczeniem, jest jego multimedialny i interaktywny charakter, oznaczający wykorzystanie różnych form przekazu informacji. Połączenie tekstu, grafiki, animacji, dźwięku, wideo stwarza zupełnie nowe możliwości w przekazywaniu

---

<sup>349</sup> Por. L.Kieltyka, P.Kobis, *Ekonomiczne aspekty wirtualizacji zasobów informatycznych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 4/2013, s.13-14.

<sup>350</sup> I. Wojciechowska, op. cit., s. 180.

<sup>351</sup> M. Koszembar-Wiklik, *Media społecznościowe...*, op. cit., s. 327-329.

różnego rodzaju informacji, w sposób ciekawy i przyciągający uwagę odbiorcy. Jednocześnie dwukierunkowość stanowi swoistą „zwrotkę” od odbiorcy, pozwalającą na poznanie odczuć, opinii i oczekiwań klientów, pracowników czy szerszego otoczenia. Ważnym dla organizacji aspektem internetu jest również stosunkowo niski koszt dostępu i przekazu. Koszty podłączenia komputera do sieci, jak i opłaty za korzystanie z łącza, systematycznie spadają. Malejący koszt dostępu, informatyzacja szkół, programy informatyzacji słabiej skomputeryzowanych województw w Polsce, prowadzą do zwiększenia zasięgu internetu. Dla komunikacji organizacji z otoczeniem oznacza to, iż jesteśmy w stanie docierać stosunkowo niskim kosztem do coraz większych grup odbiorców. Jednak mnogość informacji i zasobów internetowych powoduje z kolei rosnące koszty z dotarciem do odbiorców z naszą ofertą. Kolejna cecha to szybkość komunikacji. W biznesie szybkość przepływu informacji ma niebagatelne znaczenie, zarówno w sferze komunikowania z klientami jak również w przypadku marketingu wewnętrznego.”<sup>352</sup>

O ile opinia E. Frąckiewicz doskonale obrazuje wykorzystanie internetu przez biznes (kładąc nacisk choćby na redukcję kosztów), o tyle dla uczelni ma jeszcze inne znaczenie – chodzi mianowicie o aktualność wiedzy i przekazywanych informacji. Praktycy podkreślają, że wykorzystanie Facebooka do komunikacji ze studentami ma niebagatelne znaczenie. Pojawiająca się tam informacja o „godzinach rektorskich” lub bieżących akcjach dociera do ogromnej liczby odbiorców i stanowi dla nich realną wartość.<sup>353</sup> „W organizacjach, jakimi są uczelnie, aktualność informacji jest szczególnie istotna, gdyż pokolenie sieci, czyli studenci będący głównym beneficjentem usług organizacji edukacyjnych, oczekuje wiadomości wręcz w czasie rzeczywistym.”<sup>354</sup>

Dynamika współczesnego świata powoduje, że wszyscy (zwłaszcza ludzie młodzi) chcą mieć wszystko szybko. Co za tym idzie przewagę konkurencyjną zyska ta uczelnia, która będzie w stanie dać im to, czego potrzebują „na już.” Jak zauważa M. Koszembar-Wiklik – „właściwością internetu o niebagatelnym znaczeniu dla komunikacji z interesariuszami jest możliwość personalizacji informacji. Internet pozwala na dotarcie do coraz węższych segmentów rynku, jak również pojedynczych odbiorców ze spersonalizowaną informacją. O ile w tradycyjnych mediach przekaz docierał do szerokiego grona odbiorców, o tyle

---

<sup>352</sup> E. Frąckiewicz, *Marketing internetowy*, PWN, Warszawa 2006, s.20.

<sup>353</sup> Wywiady pogłębione.

<sup>354</sup> M. Koszembar-Wiklik, *op. cit.*, s. 177.

internet pozwala zarówno na masowe docieranie jak i indywidualizację treści marketingowych.”<sup>355</sup>

Nowe narzędzia komunikowania to również nowe zagrożenia, czy może raczej wyzwania. Zagrożenia choćby w tym zakresie, że publikowana w sieci treść jest publiczna, a wielu młodych ludzi, żyje w przeświadczenie, że wszystko, co jest dostępne w internecie stanowi publiczną własność. Generuje to problemy z prawem autorskim i ochroną własności intelektualnej. Niepokojące z punktu widzenia misji uczelni jest również to, że treściom zawartym w sieci przypisuje się status prawdziwości, bez konieczności weryfikacji. To, na co jednak szczególnie chciałem zwrócić uwagę, to zagrożenie związane z umiejętnością kodowania treści na potrzeby przekazu skierowanego do przyszłych i obecnych studentów.

Nowe środki komunikowania wymagają nowych kompetencji i umiejętności, aby z nich korzystać. Wykorzystanie środków technicznych z góry zakłada pewien proces kodyfikacji, to znaczy posługiwanie się zasadami i procedurami pozwalającymi na kodowanie i dekodowanie przekazów czy też treści symbolicznych. Jednostki korzystające z tych mediów muszą opanować zasady ich działania, przynajmniej do pewnego stopnia, w zakresie istotnym dla ich obsługi. Luka kompetencyjna, w układzie komunikacji zapośredniczonej przez internet, może być przyczyną braku jego wykorzystania na szerszą skalę w komunikacji wykładowcy – studenci. Strony wchodzącego w interakcję za pośrednictwem mediów społecznościowych muszą opanować podstawowe zasady ich działania oraz wykazać umiejętności kodowania i dekodowania treści. Przy kodowaniu i dekodowaniu przekazu potrzebne są nie tylko umiejętności i kompetencje korzystanie z technicznego środka, lecz również różne formy wiedzy oraz założenia zdobyte poprzez uczestnictwo w kulturze. Bywa, że przekaz jest prawidłowo dekodowany, ale nie potrafimy go zakodować, zdarzają się również sytuacje odwrotne. Jest to istotny aspekt przy wykorzystaniu mediów społecznościowych na uczelni, chodzi o takie kodowanie informacji (język, forma), aby odbiorcy umieli je dekodować zgodnie z intencją nadawcy.<sup>356</sup>

Niestety, częściej niż może się wydawać okazuje się, że odbiorca nie potrafi poprawnie zdekodować przesłanej do niego informacji. Chociaż w przypadku komunikowania się uczelni z grupami docelowymi należy jednak powiedzieć, że to nadawca najczęściej nie potrafi informacji właściwie zakodować.

Rozwój i powszechność nowych narzędzi komunikacji wymusza na uczelniach dynamiczną profesjonalizację służb odpowiedzialnych za komunikację. Prowadzi to do

---

<sup>355</sup> Ibidem, s. 177-178.

<sup>356</sup> Ibidem, s. 179. Por. J.B.Thompson, *Media i nowoczesność...op.cit.*, s.30.

stwierdzenia, że osoba odpowiedzialna za komunikację z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym uczelni musi być jednocześnie wystarczająco „dojrzała” i wystarczająco „młoda” w zakresie posiadanych umiejętności. W innym przypadku nie będzie w stanie pełnić roli przekaznika (i/lub kreatora) użytecznych treści, by umiejętnie połączyć wymagania wewnętrzne i zewnętrzne, zarówno w odniesieniu do treści przekazów, ich formy i narzędzi determinujących skuteczność komunikacji.

Znajomość specyfiki nowych mediów pozwala konstruować najbardziej skuteczny przekaz komunikacyjny organizacji, oparty na dwukierunkowym przepływie informacji. Wzajemne relacje możliwe są dzięki komunikacyjnym możliwościom mediów społecznościowych. Media takie jak prasa, radio, telewizja oddziaływały jednokierunkowo – od nich płynęły komunikaty do odbiorcy.<sup>357</sup> Wykorzystanie w komunikacji sprzężenia zwrotnego pomaga określić społecznie akceptowane ramy działania uczelni, a to z kolei umożliwia utrzymanie pozycji rynkowej i osiągnięcie przywileju zaufania społecznego. Komunikowanie się organizacji z otoczeniem jest nastawione na jak najlepsze wzajemne dostosowanie przedsiębiorstwa i otoczenia. Cel ten może być zrealizowany dzięki komunikacji opartej właśnie na sprzężeniu zwrotnym oraz na opisywanym wyżej uczestnictwie.<sup>358</sup>

Wykorzystanie nowych mediów do komunikacji z prawdopodobnie najważniejszą grupą docelową działań marketingowych – jaką są kandydaci na studia i studenci - jest dziś koniecznością. Podobnie jak budowanie zrozumiałego dla odbiorców wizerunku. Problem jaki pojawia się na tym polu, to fakt, że wizerunek zrozumiały dla odbiorców często nie mieści się w pojmowaniu władz uczelni. O ile są ludźmi rozumiejącymi i akceptującymi zmiany pokoleniowe i pozwolą specjalistom na znalezienie kompromisu, mają realne szanse na sukces. Jeśli jednak „okopią się” na tradycyjnych pozycjach – ich szanse w tym względzie znacznie maleją.

Nowoczesne technologie czynią świat bardziej dostępnym. System edukacji zakłada mobilność poziomą studentów i pracowników związaną m.in. z wymianą międzynarodową. Wynika z tego, że kolejnym, istotnym elementem makrootoczenia uczelni jest otoczenie międzynarodowe, „czyli swoisty system społeczny, zawierający wzorce i działania

---

<sup>357</sup> Z.Bajka, *Historia mediów*, Kraków 2008, s.242.

<sup>358</sup> M. Koszembar-Wiklik, *op. cit.*, s. 180.

wzajemnego oddziaływania między podmiotami jednostkowymi i zbiorowymi, działającymi w środowisku transgranicznym”<sup>359</sup>

„Otoczenie międzynarodowe tworzą przede wszystkim państwa, organizacje międzynarodowe i ponadnarodowe, zagraniczne uczelnie, koncerny transnarodowe, a ponadto zjawiska występujące w światowej gospodarce, kulturze, życiu politycznym czy umysłowym. W tym sensie elementy otoczenia międzynarodowego mogą i ulegają dyfuzji z innymi obszarami makrootoczenia, nakładają się i wchodzą w stosunki z tradycyjnie rozumianym otoczeniem technologicznym, kulturowym czy gospodarczym.”<sup>360</sup>

O ile fakt, że makrootoczenie uczelni warunkuje wiele aspektów ich funkcjonowania, o tyle bliższe otoczenie zdaje się mieć bardziej bezpośredni wpływ na zasady i możliwości ich działania. Tzw. mikrootoczenie uczelni to wszystkie składniki środowiska, w którym uczelnia funkcjonuje, a które mają na nią wpływ. Oczywistym jest zatem, że elementy składowe mikrootoczenia stanowią zasadniczy cel działań public relations publicznych i niepublicznych szkół wyższych i stanowią kolejne uwarunkowanie zasad ich prowadzenia.

„Kategorię otoczenia bliższego tworzą uczniowie i absolwenci szkół ponadgimnazjalnych, kandydaci na studia i ich rodziny, studenci, konkurencyjne uczelnie, instytucje lokalne i regionalne działające w najbliższym środowisku uczelni, przedsiębiorstwa, instytucje naukowe, instytucje akredytacyjne, media, sponsorzy, kredytodawcy, inwestorzy, kontrahenci, dostawcy, itd.”<sup>361</sup>

Żeby sprawnie funkcjonować i osiągać zakładane cele uczelnie muszą monitorować otoczenie. Analizować występujące w nim zmiany i śledzić aktualne trendy. Dopiero to daje pełny obraz kontekstu komunikacyjnego i pozwala na zbudowanie adekwatnej strategii komunikacyjnej. Jeśli w uczelni działa pion lub komórka odpowiedzialna za komunikację i obieg informacji wewnątrz uczelni przebiega bez zakłóceń zadanie to nie stanowi problemu. Niestety z rozmów z praktykami wynika, że w większości przypadków środki i zasoby przeznaczone na te cele są bardzo ograniczone. W praktyce najczęściej jedna, rzadziej – dwu- lub trzyosobowy zespół o nieokreślonym zakresie obowiązków musi samodzielnie analizować, wyciągać wnioski i tworzyć komunikaty. Jeśli dochodzi do tego niedomagania w komunikacji wewnątrz instytucji zadanie to nie ma szans powodzenia, lub w niektórych

---

<sup>359</sup> M. Kaczmarczyk, A. Wentkowska, *Wstęp*, [w:] *System międzynarodowy. Koncepcje-wyzwania-perspektywy*, red. M. Kaczmarczyk, A. Wentkowska, Sosnowiec 2005, s. 7.

<sup>360</sup> M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 325.

<sup>361</sup> *Ibidem*, s. 327.

przypadkach, odbywa się powierzchownie przy jednoczesnym narastaniu frustracji i marnotrawieniu potencjału instytucji.<sup>362</sup>

Otoczenie bliższe uczelni jest bardzo niejednorodne nie tylko ze względu na obszar kompetencyjny, ale również ze względu na nastawienie względem uczelni. Podobnie jak w codziennych relacjach międzyludzkich trudno o sytuację zerojedynkową, tak i w otoczeniu publicznych i niepublicznych szkół wyższych pojawiają się podmioty, które mają do nich stosunek pozytywny, obojętny, lub negatywny. Pomijając fakt, że wrogi stosunek administracji samorządowej do uczelni może skutecznie sparaliżować jej działanie, wiedza o nastawieniu emocjonalnym poszczególnych przedstawicieli (indywidualnych i instytucjonalnych) otoczenia do uczelni jest kluczową dla rozłożenia akcentów w działalności z obszaru public relations.

Istotną cechą tak podzielonych grup otoczenia jest to, że nie są stałe. Najlepiej widać to na przykładzie studentów, którzy wybrali daną uczelnię skuszeni jej prestiżem, ofertą, położeniem i obietnicami. Tacy studenci stanowią grupę nastawioną pozytywnie i sami z siebie stają się ambasadorami marki. Jeśli jednak, po pewnym czasie zacznie się okazywać, że złożone w procesie rekrutacji obietnice nie znajdują pokrycia w rzeczywistości – ci sami ludzie zaczną stanowić trzon grupy nastawionej negatywnie. W dobie powszechnego dostępu do informacji i zaangażowania młodych ludzi w globalną komunikację – negatywne informacje trafią do szerokiego grona odbiorców. Efekt takiej sytuacji, choć łatwy do przewidzenia, jest bardzo trudny do zatrzymania i naprawy. Jeden z rzeczników biorących udział w badaniu mówił o sytuacji, gdzie z przeprowadzonych wewnątrz uczelni badań wynikało jasno, że studenci czują się oszukani, co skutkowało zmianą miejsca studiowania, nie podejmowaniem studiów drugiego stopnia, ale również (co było najbardziej szkodliwe) pogarszaniem wizerunku uczelni w otoczeniu zewnętrznym. Przy braku reakcji władz problem narastał mimo prób łagodzenia z wykorzystaniem narzędzi komunikacji marketingowej.<sup>363</sup>

Organizmy dynamiczne, jakimi są zarówno same uczelnie, jak również instytucje z ich otoczenia, rzadko poddają się sztywnym klasyfikacjom. Oczywiście jest tak, że precyzyjnie określone kategorie są źródłem użytecznego materiału do analiz. Nie zmienia to jednak faktu, że często nie jest to obraz pełny, a co za tym idzie zbudowane w oparciu o niego strategie działania nie odpowiadają w pełni na aktualne zapotrzebowanie. W takiej sytuacji, oprócz modeli tradycyjnych wywodzących się z socjologii, medioznawstwa czy marketingu

---

<sup>362</sup> Wywiady pogłębione.

<sup>363</sup> Wywiady pogłębione.



zasadnym wydaje się skorzystanie z koncepcji alternatywnych. Jedną z nich jest eklektyczna koncepcja otoczenia szkoły wyższej. Została stworzona przez Aleksandra Sulejewicza i korzysta z dorobku socjologii, politologii, filozofii i nauk o zarządzaniu.<sup>364</sup> Idea koncepcji sprowadza się do opisu otoczenia uczelni w trzech wymiarach świata społecznego: rynku, władzy i wiedzy, które odpowiadają trzem zasadniczym funkcjom szkoły wyższej.<sup>365</sup>

W pierwszym aspekcie publiczna, czy niepubliczna szkoła wyższa działa jak podmiot rynkowy. Oczywiście należy tu wyraźnie rozgraniczyć, że uczelnie publiczne, jako jednostki dotowane z budżetu działają na nieco innych zasadach, niż uczelnie niepubliczne, których działanie bliższe jest działaniu innych podmiotów gospodarczych. Niezależnie od różnic w finansowaniu, działanie jako podmiot rynkowy wpływa na specyfikę funkcjonowania instytucji. „Uczelnia staje się jedną ze stron kontraktu, elementem struktury ekonomicznych relacji, częścią miejsca, gdzie maksymalizowany jest indywidualny, a czasem społeczny interes.”<sup>366</sup>

W drugim aspekcie, uczelnia jest jakby rzeczywistością polityczną w skali mikro. Odzwierciedla w swej strukturze elementy państwa i pełni funkcję reprodukcyjną m.in. społeczeństwa obywatelskiego. Uczy zasad funkcjonowania na rzecz narodu. Jest to o tyle łatwe, bo wpisuje się w misję uczelni jako takiej.

W aspekcie wiedzy uczelnie tworzą wspólnotę twórców, których celem jest tworzenie i upowszechnianie nauki w przestrzeni symbolicznej i epistemologicznej. Uczelnie kreują i kierują procesami jakościowymi budowania wiedzy, a co za tym idzie współtworzą rzeczywistość i wpływają na konstrukcję przyszłości.

Każda z wymienionych ról jest ważna i użyteczna społecznie. Jako, że uczelnie mają duży wpływ na kształt społeczeństwa, w którym działają często zdarza się, że są obiektami wpływu otoczenia społeczno-gospodarczego, z którym, w zgodzie z obowiązującymi przepisami – muszą współpracować.

Środowisko w którym realizują się trzy wymienione powyżej aspekty działania publicznych i niepublicznych szkół wyższych wypełnione są przez różne czynniki i podmioty. „Świat rynku stanowią zwłaszcza konkurenci bezpośredni (inne szkoły wyższe, organizacje szkolące, instytuty badawcze, firmy konsultingowe), dostawcy (naukowcy, pracownicy administracji) i odbiorcy usług edukacyjnych oraz ich produktów (studenci, przedsiębiorcy, pracodawcy). W świecie władzy partnerami uczelni są: państwo i dominujące grupy

---

<sup>364</sup> Por. M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 328.

<sup>365</sup> Por. A. Sulejewicz, *Plug, miecz i księga. Otoczenie szkoły wyższej*. [w:] *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania*, red. B. Minkiewicz, Warszawa 2003, ss. 15-32.

<sup>366</sup> M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, ss. 328-329.

społeczne poruszające się w sferze interesów ekonomicznych, społecznych, politycznych i ideologicznych. W wymiarze władzy także uczelnia staje się podmiotem tych interesów, zabiegając o ich realizację zwłaszcza w relacjach z agendami państwa (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego) i organizacjami trzeciego sektora (Business Center Club, konfederacje pracodawców, związki zawodowe). Wreszcie w świecie wiedzy elementami otoczenia uczelni są: wspólnoty naukowców (tradycyjnie ujmowane jako element otoczenia wewnętrznego), instytucje kultury, media i inne podmioty dialogu odbywające się w sferze symbolicznej.”<sup>367</sup>

Otoczenie publicznych i niepublicznych szkół wyższych nie dość, że jest bardzo rozległe, to jeszcze mocno zróżnicowane. Zróżnicowanie dodatkowo jest związane nie tylko ze specyfiką instytucji z otoczenia, ale również, a może przede wszystkim – z różnorodnymi grupami interesów, do których owe instytucje należą. Wszystko to powoduje, że działania komunikacyjne realizowane przez uczelnie muszą być wielowątkowe i wykorzystywać wszystkie dostępne narzędzia. Chociaż pozornie mogłoby się zdawać, że konstruowanie, w związku z szerokim spektrum odbiorców, szeroko rozumianych i powszechnie dostępnych komunikatów jest łatwe, to w praktyce, wymaga dużego wysiłku i szczegółowego planu działania. Plan musi zawierać nie tylko założenia dotyczące grup otoczenia, ale również optymalizować formę i treść przekazu. Najprościej rzecz ujmując, osoby odpowiedzialne za komunikację z otoczeniem zewnętrznym muszą być w stanie opowiedzieć to samo na kilka różnych sposobów.

Problem z analizą otoczenia publicznych i niepublicznych szkół wyższych związany jest z faktem, że z jednej strony mamy do czynienia z wyobrażeniem dotyczącym tego, czym szkoły wyższe są, które to wyobrażenie jest obecne w świadomości odbiorcy masowego. Z drugiej strony mamy do czynienia, z otoczeniem wewnętrznym, które również cechuje się konkretnym wyobrażeniem na temat uczelni, jej roli i swojej roli w jej ramach. Co za tym idzie „otoczenie szkoły wyższej bywa zatem analizowane i interpretowane w oparciu o wiele, często nakładających się na siebie kryteriów. Ich wybór zdeterminowany jest zazwyczaj celem analizy i charakterem podejścia do badania problematyki powiązań uczelni z jej środowiskiem oraz wpływu środowiska na różne obszary funkcjonowania szkoły wyższej. W marketingu otoczenie staje się przedmiotem oddziaływania mającego na celu zaspokojenie potrzeb klientów na rynku edukacyjnym. Wynika z tego traktowanie otoczenia w kategoriach ekonomicznych – zarówno jako przedmiot wpływu ze strony uczelni, jak i źródła informacji

---

<sup>367</sup> Ibidem.

o oczekiwaniach i tendencjach występujących na rynku. (...) Uczelnia jest zatem organizacją – układem zbudowanym z części, które pozostają we wzajemnej interakcji, realizując cele wyznaczone potrzebami szerszego układu lub otoczenia, którego organizacja jest częścią. Potrzeby otoczenia stają się celami organizacji, określają jej strukturę oraz funkcje jej elementów składowych, które z kolei są systemami mniejszych elementów składowych – aż do pojedynczych ról organizacyjnych. Role te integrują uczestników organizacji w spójną i pozostającą w równowadze całość, permanentnie adaptującą się do potrzeb otoczenia.”<sup>368</sup>

W zasadzie, rzeczywistość potwierdza wyżej opisany schemat. Niestety, jak w odniesieniu do większości teorii, praktyka nieco ją burzy. Z rozmów z praktykami wynika dość jednoznacznie, że grupy występujące w opisanym modelu nie są wystarczająco jednorodne, żeby mieściły się w dość sztywnych ramach. Do tego dochodzi jeszcze jeden aspekt. Chodzi mianowicie o sytuację, w której osoby stanowiące element którejs z grup wewnętrznych należą jednocześnie do którejs z grup zewnętrznych. Najczęściej przybiera to jedną z dwóch form:

1. Pracownik naukowo-dydaktycznych lub administracyjny uczelni prowadzi działalność gospodarczą na zewnątrz.
2. Pracownik naukowo-dydaktyczny uczelni jest czynnym politykiem szczebla rządowego lub samorządowego.

Nawet jeśli są to przypadki marginalne, to powodują niekontrolowane przenikanie się grup otoczenia i grup interesów, co prowadzić może do potencjalnych konfliktów. Z punktu widzenia działań komunikacyjnych również stanowić może to problem dwojakiej natury:

1. Kiedy taki człowiek, z racji pełnionej poza uczelnią funkcji wypowiada się publicznie, czasem nie do końca wiadomo, czy jest to jego stanowisko, jako przedstawiciela partii politycznej albo aparatu władzy, czy jako reprezentanta uczelni.
2. Człowiek należący do grup otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego jest jednocześnie odbiorcą komunikatów kierowanych do wewnątrz, jak i na zewnątrz, co może prowadzić, do nieporozumień, konsekwencją których może być pogorszenie wizerunku instytucji.

„W przypadku public relations podejście do otoczenia uczelni łączy w sobie ujęcie marketingowe z ujęciem charakterystycznym dla teorii zarządzania, wzbogacając je o optykę komunikologiczną. Otoczenie staje się bowiem zewnętrzną względem uczelni strukturą

---

<sup>368</sup> Por. T. Stalewski, *Nowe kierunki badań w socjologii organizacji*, „Przegląd Organizacji”, 1996, nr.9.

wpływającą na jej funkcjonowanie przede wszystkim dzięki relacjom, a zatem bytom opartym na dialogu, wymianie informacji, opinii i wrażeń. Czerpanie informacji z otoczenia, reagowanie na jego potrzeby, a następnie wpieranie procesu kształtowania wizerunku szkoły, zaufania i poparcia wobec jej działań, szacunku dla misji, akceptacji celów oraz metod ich realizacji ma charakter procesu komunikowania – procesu inicjowanego zarówno przez samą uczelnię jako podmiot PR, jak i jej publiczność, zainteresowane osiągnięciem korzyści z kooperacji z instytucją akademicką. Komunikowanie nie jest więc narzędziem czy techniką budowania relacji z otoczeniem, ale ich istotą. W teorii PR otoczenie można przeto traktować jako zbiór elementów powiązanych z organizacją stosunkami o charakterze komunikacyjnym i wpływających na jej funkcjonowanie poprzez wytwarzanie, przekształcanie i przekazywanie informacji (...) istota uniwersytetu to procesy komunikacyjne”<sup>369</sup>

Konstatacja dotycząca procesów komunikacyjnych jako istoty uniwersytetu jest niezwykle ważna. Co więcej, fakt ten potwierdzają praktyce, twierdzą, że ich zadanie w dużej mierze sprowadza się do prowadzenia nieustających negocjacji z grupami z otoczenia wewnętrznego. Celem tych „negocjacji” jest wyjaśnienie danego zagadnienia komunikacyjnego i uzyskanie (choć formalnie nie jest to wymagane) akceptacji danego działania na przykład wizerunkowego. Bardzo często dochodzi do sytuacji, w której trzeba przekonać pracownika uczelni, żeby zgodził się wypowiedzieć, upublicznić wyniki swoich badań, czy wziął udział np. w panelu eksperckim.<sup>370</sup>

Niezależnie od rozmaitych uwarunkowań związanych z grupami otoczenia, w którym działają publiczne i niepubliczne szkoły wyższe wydaje się (co jest również zgodne z powszechnym przekonaniem) że najważniejszą grupą docelową działań komunikacyjnych stanowią interesariusze na rynku usług edukacyjnych. Wbrew temu, co wydaje się oczywiste, nie są to jedynie kandydaci na studia. Co więcej, można zaryzykować twierdzenie, że kandydaci nie są również największą grupą docelową tych działań. Zrozumienie tego faktu stanowi jedno z najważniejszych uwarunkowań media relations realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe. Oczywiście powyższe sformułowanie wymaga pewnego doprecyzowania – mówiąc o kandydatach na studia przez pryzmat powszechnego przekonania są tylko maturzyści. Nie jest to prawdą, ponieważ grupa kandydatów jest znacznie szersza. „Kandydaci na studia to wszystkie osoby, które zamierzają korzystać z usług danego ośrodka akademickiego oraz spełniają formalne warunki umożliwiające

---

<sup>369</sup> Por. A. Kobylarek, *Uniwersytet w komunikacji sieci*, op. cit., s. 90.

<sup>370</sup> Wywiady pogłębione.

studiowanie.”<sup>371</sup> Jeśli pominiemy rozróżnienie na studentów i słuchaczy, należy stwierdzić, że w tę grupę wpisują się również dorośli, którzy planują podjęcie studiów podyplomowych, czy kursów i szkoleń organizowanych przez uczelnię. Oczywiście stanowią liczbowo mniejszą grupę (choć w odniesieniu do niektórych ośrodków – zwłaszcza mniejszych uczelni niepublicznych - stosunek ilościowy może wyglądać inaczej, to jest z przewagą drugiej grupy).

Do scharakteryzowania grupy docelowej mieszczącej się w kategorii interesariuszy na rynku usług edukacyjnych potrzeba wyróżnić dwie grupy:<sup>372</sup>

- wewnętrzne – cechy i właściwości charakteryzujące kandydata (wiek, ambicje zawodowe, predyspozycje i kompetencje społeczne, zdolności i talenty, poziom i charakter dotychczasowego wykształcenia),
- zewnętrzne – występujące w otoczeniu kandydata (rodzina, grupy rówieśnicze, sytuacja materialna, sytuacja na rynku pracy).

Kandydaci na studia to grupa specyficznie różnorodna. Znaczący to tyle, że nie da się skonstruować precyzyjnego przekazu, który odpowiadałby zapotrzebowaniu i oczekiwaniom wszystkich członków tej zbiorowości. Biorąc pod uwagę fakt, że mówiąc o grupie kandydatów najczęściej mamy na myśli osoby w przedziale wiekowym 19-24 lat, mamy do czynienia z ludźmi przyzwyczajonymi do bardzo dużej dynamiki komunikacyjnej przy wykorzystaniu najnowszych dostępnych narzędzi. Grupę tę można definiować na wiele różnych sposobów. Jednym z nich jest wyróżnienie czterech podstawowych kryteriów:

1. Sposób reagowania na ofertę uczelni.
2. Sposób wyboru uczelni.
3. Stosunek do ofert cenowych.
4. Skłonność do działania.<sup>373</sup>

Każdą z ww. kategorii można doprecyzować, co jest koniecznością przy projektowaniu działań z obszaru public relations, a w konsekwencji również uwarunkowaniem media relations.

Według kryterium reagowania na ofertę uczelni można wyróżnić kandydatów:

- podejrzliwych – mających negatywny stosunek do szkolnictwa wyższego i/lub poszczególnych uczelni,
- obojętnych – niezastanawiających się nad wiarygodnością oferty,

---

<sup>371</sup> A. Pabian, *Student jako beneficjent działań promocyjnych szkół wyższych*, „Marketing i Rynek”, 2008, nr 8.

<sup>372</sup> Por. Ibidem, ss. 39-42.

<sup>373</sup> Por. Ibidem, ss. 36-38.

- ufnych – traktujących każdą ofertę jako wiarygodną.<sup>374</sup>

Według kryterium wyboru uczelni możemy mieć do czynienia z grupami:

- konserwatystami – wybierają uczelnie tylko o ugruntowanej pozycji i renomie,
- eksperymentujących – wybierają niekonwencjonalne kierunki studiów, nowe szkoły o niestandardowym podejściu i nowoczesnym wizerunku.

W kryterium ofert cenowych możemy wyróżnić:

- oszczędnych - minimalizujących wydatki związane ze studiowaniem,
- rozrzutnych – którzy wybierają najdroższą ofertę w ich zasięgu finansowym.

W kryterium skłonności do działania możemy wyróżnić:

- zdecydowanych – ludzi, którzy wierzą w swoje kompetencje i mają dość jasno sprecyzowany pogląd na swoją przyszłość,
- ostrożnych – wątpiących w swoje możliwości ,
- ryzykujących – podejmujących studia mimo słabych ocen na niższych szczeblach edukacji.<sup>375</sup>

Ważnym jest, że każda z grup korzysta z tych samych narzędzi komunikacji, chociaż dzieje się to w różny sposób. Wiąże się to zarówno z poziomem wykształcenia, jak również z ogólnym nastawieniem do świata i otwartością poznawczą. Poza wyróżnionymi kategoriami należy zwrócić uwagę na grupę młodych ludzi, którzy nie zdecydowaliby się na studia, gdyby nie presja otoczenia. Dodatkowo dostrzegalna jest obecnie tendencja do koncentrowania się na pożądanym przez rynek kwalifikacjach, zamiast na wykształceniu jako takim. W odczuciu młodych ludzi dyplom szkoły wyższej przestaje być przepustką do kariery zawodowej. Być może dzieje się tak w związku z upowszechnieniem edukacji na poziomie wyższym, co przekłada się (w związku z liczbą studentów) na obniżenie jakości procesu kształcenia, a co za tym idzie – obniżeniem poziomu jakości absolwentów, co powoduje pogorszenie wizerunku uczelni i obniżenie zaufania do poziomu wykształcenia. Niewątpliwie jednym z czynników wpływających na ten stan rzeczy jest także sytuacja panująca na rynku pracy w Polsce. Rynek pracownika daje komfort wyboru ofert pracy, ale także oznacza łatwość znalezienia dobrze płatnego zatrudnienia również bez skończonych studiów.

Pewnym argumentem przemawiającym za powyższym stwierdzeniem są wnioski płynące z obserwowalnego przesunięcia środka ciężkości przekazów marketingowych płynących z uczelni na „losy absolwentów.” Publiczne i niepubliczne szkoły wyższe kładą mniejszy

---

<sup>374</sup> Por. Ibidem.

<sup>375</sup> Por. Ibidem.

nacisk na promocję kierunków studiów, a bardziej na sukcesy odnoszone na rynku pracy przez ludzi, którzy te studia skończyli. Nadaje to przekazom wiarygodności i wpisuje się w oczekiwania kandydatów na studia.

Sam proces podejmowania decyzji przez maturzystów jest zjawiskiem wielowątkowym i skomplikowanym. Wpływa na niego (proces podejmowania decyzji i kandydata) wiele czynników, często pozamerytorycznych, czy wręcz irracjonalnych.<sup>376</sup> „Proces ten rozpoczyna się niekiedy już w szkole podstawowej, kiedy to w odniesieniu do niektórych przyszłych kandydatów na studia pojawiają się określone predyspozycje do wykonywania niektórych zawodów i precyzują się ich zainteresowania. Zwykle jednak ta decyzja podejmowana jest znacznie później, w niektórych przypadkach nawet dopiero po zdaniu matury i uzyskaniu świadectwa. Wybór ten dotyczy określenia, co kandydat zamierza studiować, w jakiej szkole i w jakim trybie. Ze względu na wieloaspektowość podejmowanej decyzji również sam wybór ma nierzadko charakter wielokierunkowy. Kandydaci na studia wybierają często kierunek i tryb, w którym chcieliby studiować oraz dwie lub więcej szkoły, które wydaje się, że spełniają ich oczekiwania i pozostawiają sobie możliwość preferowanej szkoły lub też podjęcia nauki w drugiej szkole w przypadku, gdy nie zostaną przyjęci do tej, którą wybrali pierwszą. Decyzje dotyczące wyboru samego kierunku studiów są często podejmowane dosyć późno, w trakcie ostatniego roku nauki w szkole średniej.”<sup>377</sup>

M. Kaczmarczyk powołuje się na badania empiryczne wskazujące na fakt, że o wyborze kierunku studiów decydują zainteresowania kandydata, jego możliwości intelektualne, choć jako czynniki odgrywające decydującą rolę wskazuje: tematykę studiów, odpłatność, charakter uczelni, kadre naukową, warunki rekrutacji, jakość kształcenia, dogodne położenie i prestiż.<sup>378</sup> Z rozmów z praktykami przeprowadzonych w ramach realizowanych badań wyłania się obraz, który z jednej strony potwierdza powyższe, z drugiej jednak kładzie zdecydowany nacisk na pozamerytoryczne motywacje do podjęcia danego kierunku studiów. Oczywiście opinie praktyków dają bardzo wyrywkowy obraz rynku usług edukacyjnych, ale nie należy go pomijać. Wynika z niego bowiem, że kandydaci wybierają przede wszystkim kierunek studiów, zaś wybór szkoły ma charakter wtórny. Ciekawa konstatacja dotyczy również wyboru między uczelniami publicznymi i niepublicznymi, gdzie uczelnia niepubliczna jest często drugim wyborem. Nie ma to nic wspólnego z poziomem szkół, a raczej kosztami związanymi ze studiowaniem.

---

<sup>376</sup> Por. M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 334.

<sup>377</sup> A. Kulig, G. Nowaczyk, *Decyzje maturzystów o wyborze uczelni i ich determinanty*, *op. cit.*, s. 149.

<sup>378</sup> Por. M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, ss. 334-335.

Powyższa uwaga, poczyniona na marginesie nie zmienia faktu, że uogólniając można stwierdzić, że „podjęcie decyzji na temat wyboru uczelni i kierunku studiów uwarunkowane jest przede wszystkim pozyskaniem informacji o szkole i jej ofercie. Proces wyboru szkoły wyższej składa się z czterech podstawowych etapów:

1. Uświadomienie sobie potrzeby studiowania.
2. Poszukiwania informacji o uczelni.
3. Porównywania i oceny ofert edukacyjnych.
4. Samego wyboru.<sup>379</sup>

Wymienione punkty wskazują dobitnie rolę działań z obszaru public relations. W zależności od sprawności służb odpowiedzialnych za komunikację z otoczeniem do przestrzeni publicznej trafia więcej lub mniej informacji nt. danej uczelni, co ma bezpośredni wpływ na wybór dokonywany przez kandydatów. Badania wskazują, że głównymi źródłami informacji dla potencjalnych studentów są: internet i informatory przygotowywane przez uczelnie (czyli zarówno nośniki nowoczesne, jak i tradycyjne).<sup>380</sup> Co za tym idzie „charakter i przyjęta przez uniwersytet strategia informowania i autopromowania wpływa także na „jakość” grupy kandydatów. Segmentacja rynku edukacyjnego, rozumiana jako podział heterogenicznego rynku na homogeniczne obszary, do których kierowana jest oferta edukacyjna, to jedno z podstawowych zadań marketingu usług edukacyjnych. Public relations pełni w tym procesie rolę pomocniczą, przede wszystkim wspierając badania marketingowe i dostarczając informacji o opiniach i trendach występujących w różnych grupach otoczenia szkoły wyższej. PR zyskuje natomiast podstawowe znaczenie w różnicowaniu i pozycjonowaniu ofert edukacyjnych. Różnicowanie i pozycjonowanie ofert polega na nadawaniu usługom edukacyjnym konkretnej uczelni wyróżniających cech i komunikowaniu ich otoczeniu w celu kształtowania wizerunku szkoły jako innej i lepszej od konkurencji.”<sup>381</sup>

Wyborom podejmowanym przez kandydatów na studia często towarzyszy presja otoczenia, głównie rodziny. Ma to określone znaczenie dla ludzi zajmujących się zarządzaniem komunikacją w obrębie public relations i media relations. Oczywistym przeto jest, że działania z tych obszarów powinny być skierowane również do nich. Niezmiennie chodzi o budowanie wizerunku instytucji zaufania, będącej gwarantem przyszłego sukcesu rynkowego.<sup>382</sup>

---

<sup>379</sup> A. Pabian, *Marketing... op. cit.*, s. 43.

<sup>380</sup> Por. M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 335.

<sup>381</sup> A. Pabian, *Marketing, op. cit.*, ss. 100-101.

<sup>382</sup> Por. B. Iwnkiewicz-Rak, *Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą [w:] Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Poznań 2004, s. 59.



Istotną kwestią związaną z pozyskiwaniem kandydatów, budowaniem relacji z otoczeniem uczelni oraz planowaniem strategii marketingowej jest uświadomienie, że działania z obszaru PR nie mogą ograniczać się jedynie do udziału w pozycjonowaniu oferty rynkowej szkoły wyższej. W dobie dominacji internetu i nowych mediów, ogromnej aktywności młodych ludzi w mediach społecznościowych działania komunikacyjne muszą koncentrować się na nieustannym dialogu. Z rozmów z praktykami wynika, że bardzo dobrze na wizerunek instytucji wpływa choćby czas reakcji na posty i zapytania pojawiające się na profilu uczelni, nawet jeśli sprowadza się to do zwykłego przekazania kontaktu do konkretnej jednostki uczelni.<sup>383</sup>

Dynamiczne interakcje z przedstawicielami grup docelowych pozwalają również na śledzenie trendów, aktualnego zapotrzebowania kandydatów. Umożliwia to również poznawanie obszarów zainteresowań ludzi, którzy są istotni z punktu widzenia działań komunikacyjnych uczelni.<sup>384</sup> Co więcej – badania pokazują<sup>385</sup>, że młodym ludziom zależy na realności komunikatów. Mniej oddziałują na nich sprofesjonalizowane przekazy marketingowe, a bardziej żywa materia zawierająca istotne z ich punktu widzenia informacje. Współczesny młody człowiek „zazwyczaj odrzuca komunikaty wysyłane przez korporacje; wierzy natomiast wiadomościom od przyjaciół, ponieważ uważa je za prawdziwe. I właśnie to poczucie autentyczności jest najtrudniejszą przeszkodą, którą muszą pokonać marketerzy, jeśli chcą dostać się do sieci społecznych.[...] Dla pokolenia sieci uczciwość jest ważniejsza niż bezbłędność.”<sup>386</sup>

Z punktu widzenia oczekiwań przedstawicieli jednej z najważniejszych grup docelowych działań komunikacyjnych publicznych i niepublicznych szkół wyższych powyższe informacje mają kluczowe znaczenie, bo warunkują nie tylko treść, ale również formę przygotowywanych przekazów. Wpływają również na dobór narzędzi wykorzystywanych w komunikacji. Wpływa to na specyfikę realizowanych działań media relations i wymusza ich znaczną heterogeniczność. Dodatkowo sprawia, że zasada mówiąca, że w działaniach PR nie ma miejsca na kłamstwo, nabiera właściwego i głębokiego znaczenia.

Kolejną, niezwykle ważną zarówno z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, jak również zewnętrznej grupą działań komunikacyjnych publicznych i niepublicznych szkół wyższych są studenci. „Studenci to osoby, które wybrały ofertę danej uczelni, spełniły

---

<sup>383</sup> Wywiady pogłębione.

<sup>384</sup> Por. M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 338.

<sup>385</sup> Por. M. Koszembar-Wiklik, *op. cit.*

<sup>386</sup> D. Tapscot, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 340.

warunki formalne do rozpoczęcia w niej nauki, zakończyły z wynikiem pozytywnym postępowanie rekrutacyjne oraz korzystają z usług edukacyjnych szkoły wyższej, uczestnicząc w procesie kształcenia. Studenci, podobnie jak kandydaci na studia, zaliczają się do najważniejszej grupy mikrootoczenia szkoły – jej klientów. Stanowią oni specyficzną grupę tegoż otoczenia – plasują się bowiem na granicy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego<sup>387</sup>, a jednocześnie spełniają kryteria zarówno odbiorców zewnętrznych, jak i wnętrza organizacji.

Studenci mogą się stać ambasadorami marki uczelni. Rozpowszechniają informacje o swojej Alma Mater, jak również budując jej wizerunek na przykład w swoim najbliższym otoczeniu. Jeśli służbom odpowiadającym za obieg informacji uda się dotrzeć do studentów z komunikatem, który zostanie potraktowany jako „przyjacielski” pojawia się wtedy realna szansa na to, że komunikat ów trafi do ich znajomych z tym samym statusem, a co za tym idzie – skala oddziaływania na najważniejszym poziomie będzie rosła wykładniczo. Takie działanie przyczyni się w konsekwencji zarówno do budowania pozytywnego wizerunku uczelni, jak również może przełożyć się na wzrost zainteresowania daną szkołą wyższą.

Znaczenie studentów dla budowania nie tylko wizerunku, ale również pozycji uczelni wynika z kilku zasadniczych przesłanek:<sup>388</sup>

- są dominującą liczebnie grupą członków społeczności,
- są zasadniczym ogniwem procesu edukacji akademickiej,
- są elementem kapitału ludzkiego uczelni, który stanowi z kolei czynnik innowacji, wzrostu gospodarczego i rozwoju społecznego,
- ich publiczne finansowanie jest inwestycją przynoszącą korzyści na poziomie makrospołecznym,
- mogą być promotorami aktywnych postaw obywatelskich, równości, demokracji oraz zasad państwa prawnego.

Nowatorski sposób myślenia o marketingu i komunikacji marketingowej znajduje odzwierciedlenie w coraz istotniejszym narzędziu, jakim jest word of mouth (WOM), w polskojęzycznej literaturze traktowane jako komunikowanie z ust do ust, przekaz z ust do uszu<sup>389</sup> albo komunikacja nieformalna<sup>390</sup>. WOM to, w dużym uproszczeniu, nieformalne

---

<sup>387</sup> M. Buszman-Witańska, *Między otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym organizacji Studenci szczególnym elementem otoczenia uczelni*, [w:] *Public relations. Efektywne komunikowanie w teorii i praktyce*, red. R. Maćkowska, Katowice 2010, ss. 533-540, cyt. za: M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 338.

<sup>388</sup> M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 340.

<sup>389</sup> por. A. Burgiel, *Badania liderów opinii*, „Marketing i Rynek”, Nr 3/1998, s. 7-12.

przekazywanie informacji na temat produktu, usługi, marki, przedsiębiorstwa lub organizacji przez klientów i konsumentów. W branży marketingowej powielane jest powiedzenie, iż jest to najstarsze narzędzie komunikacji marketingowej, którego pierwsze zastosowanie nastąpiło, gdy Ewa przekonała w raju Adama do konsumpcji zakazanego owocu<sup>391</sup>.

W Stanach Zjednoczonych wirtualne opinie i wirtualna komunikacja dotycząca marek, produktów i usług w obrębie serwisów społecznościowych mają szczególne znaczenie, bowiem to właśnie tam użytkowników tych serwisów rejestruje się szczególnie dużo. Zjawisko to jest wyraźne zwłaszcza w odniesieniu do młodych konsumentów, co potwierdzają wyniki badań. Możliwości wykorzystywania Internetu i nowych mediów oraz ich nowego społecznego wymiaru trafnie podsumowuje J. Harkin twierdząc, że w Internecie prawdziwe pieniądze zarabia się nie na zakupach i seksie, ale właśnie na zwyczajnym akcie łączenia ludzi w grupy, tworząc warunki do powstania sieci i serwisów społecznościowych<sup>392</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że komunikowanie z ust do ust jest niezwykle skutecznym mechanizmem perswazyjnym, który ze względu na swoją wysoką wiarygodność charakteryzuje się ponadprzeciętną efektywnością przekonywania. Posiada jednak mankament w postaci braku możliwości (lub w najlepszym wypadku – niewielkiej możliwości) ingerencji organizacji (marki, przedsiębiorstwa) w treść przekazu, co powoduje zagrożenie utraty zaufania i konsekwencje związane z utratą wizerunku, w przypadku negatywnych informacji i komentarzy, rozpowszechnianych tą metodą. Komunikacja marketingowa oparta na nieformalnych mechanizmach przekazywania informacji w ramach *word of mouth* oraz więziach i relacjach społecznych przybiera osobliwą postać, opisywaną mianem *buzz* marketingu lub marketingu szeptanego. Ów *buzz* to swoisty rozgłos – efekt zintensyfikowanego procesu komunikacyjnego, jednak w odróżnieniu od rozgłosu będącego efektem publicity, jego źródłem są głównie konsumenci, rozmawiający ze sobą, wymieniający się uwagami i opiniami na temat produktów, marek i organizacji, nie zaś media masowe, które pełnią w tym zakresie uzupełniającą funkcję stymulującą intensywność komunikacji<sup>393</sup>. *Buzz* nie jest narzędziem komunikowania marketingowego, ale pożądanym efektem oddziaływań wchodzących w zakres marketingu szeptanego – sumą wszystkich

---

<sup>390</sup> por. N. Hatałska, *Marketing szeptany. Mechanizmy działania niestandardowych form komunikacji marketingowej*, w: M. Kokocińska (red.), *Funkcjonowanie współczesnych gospodarek i przedsiębiorstw. Aspekty globalne, regionalne, sektorowe*, Poznań 2006.

<sup>391</sup> S. Gawroński, *Word of mouth marketing i marketing 2.0 – jako nietradycyjne formy komunikowania marketingowego*, „Komunikacja Społeczna”, Nr 2/2013, s. 36.

<sup>392</sup> J. Harkin, *Trendologia. Niezbędny przewodnik po przełomowych ideach*, Kraków 2010, ss. 144 - 146.

<sup>393</sup> Por. A. Sernovitz, *Word of mouth marketing. How smart companies get people talking*, Nowy Jork 2006.

rozmów, jakie konsumenci prowadzą w jakimkolwiek czasie na temat produktów, marek, przedsiębiorstw i organizacji<sup>394</sup>.

Swoistą trudność stanowi zakwalifikowanie działań skierowanych do studentów do precyzyjnie określonego modelu. Każde kolejne pokolenie ma inną charakterystykę oraz idące za nią potrzeby i oczekiwania. Publiczne i niepubliczne szkoły wyższe, jako instytucje zbudowane w oparciu o niezmiennie, tradycyjnie usankcjonowane wartości mają często problemy z dynamicznym dostosowywaniem się do zmiennych potrzeb otoczenia. Stąd niezwykle ważna rola adaptacyjnego rzecznictwa prasowego realizowanego przez uczelnie, jak również specyficznego media relations. Stąd również konieczność posiadania przez osoby odpowiedzialne za komunikację nie tylko szerokiej wiedzy z obszaru narzędzi i zasad komunikacji, ale również szerokich horyzontów i zdolności analitycznych i empatycznych umożliwiających realizowanie potrzeb informacyjnych otoczenia w czasie rzeczywistym.

Studenci, jako przedstawiciele zarówno wewnętrznego środowiska akademickiego, jak również otoczenia zewnętrznego uczelni muszą być traktowani w kategoriach „aktywnego partnera.”<sup>395</sup> Na marginesie, choć w związku ze specyfiką realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe działań komunikacyjnych, warto zwrócić uwagę na fakt, że „do uczelni trafia obecnie młodzież silnie zróżnicowana pod względem poziomu intelektualnego, zasad moralnych i systemów wartości. G. Światowy wyróżnia pięć zasadniczych typów studentów, wyodrębniając je na podstawie kryteriów: demograficznych, socjoekonomicznych i behawioralnych. Są to:

1. Roztropny zdobywca.
2. Przekorny indywidualista.
3. Potulny konformista.
4. Strateg ostatniej szansy.
5. Odporny na wiedzę.”<sup>396</sup>

Samo wyróżnienie powyższych kategorii ustanawia linię podziału w działaniach komunikacyjnych, bo z samego nastawienia studentów do uczelni i procesu zdobywania wiedzy wynikają konkretne wskazania co do formy i treści komunikatów. Oczywistym jest, że nastawienie studenta wpływa na jego „stopień identyfikacji z uczelnią, postawę wobec szkoły, wiedzę o jej ofercie, osiągnięciach, działalności naukowej, społecznej, itp.”<sup>397</sup> Co za

---

<sup>394</sup> S. Gawroński, *Word of mout...*, op. cit., s. 37.

<sup>395</sup> Por. A. Sperlich, K. Spraul, *Students As Active Partners: Higher Education Management In Germany*, “The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal”, 2007, vol. 12.

<sup>396</sup> G. Światowy, *Marketingowa orientacja na klienta w zarządzaniu szkołą wyższą*, ss. 142-143.

<sup>397</sup> M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 349.

tym idzie „Kierownictwo uczelni, już na etapie planowania działań public relations powinno rozstrzygnąć kwestię wyboru grupy studentów, jaką najchętniej widziałoby w swojej uczelni.”<sup>398</sup>

Podsumowując ideę aktywności komunikacyjnej publicznych i niepublicznych szkół wyższych w odniesieniu do grup otoczenia tworzonych przez studentów. M. Kamczmarczyk wskazuje sześć podstawowych zadań PR:<sup>399</sup>

1. Tworzenie wspólnoty studentów i profesorów opartej na zasadach aktywnego partnerstwa i współdziałania.
2. Umacnianie poczucia identyfikacji z uczelnią.
3. Wpływanie na powstawanie wizerunku szkoły jako prestiżowej, godnej zaufania, właściwie realizującej zadania dydaktyczne i naukowe.
4. Kreowanie akceptacji dla celów i misji uczelni.
5. Budowanie poczucia, że kształcenie w konkretnej szkole jest dobrą inwestycją.
6. Wywoływanie chęci niesienia pomocy uczelni i wspierania jej działalności.”

Ważną grupą z otoczenia uczelni, która przekłada się nie tylko na wizerunek, ale również wpływa na warunki ekonomiczne stanowią absolwenci. „Kreowanie partnerskich kontaktów z absolwentami, budowanie porozumienia między uczelnią a osobami, które ukończyły w niej naukę, otrzymując dyplom, służy realizacji wielu istotnych celów public relations. Sprzyja promowaniu uczelni i budowaniu jej wizerunku w otoczeniu zewnętrznym, umacnianiu marki, upowszechnianiu dobrej reputacji.”<sup>400</sup> Oczywiście, grupa absolwentów może stanowić (i często stanowi) zaplecze kadrowe uczelni, której zależy na pozyskiwaniu najlepszych absolwentów z danych obszarów jako nauczycieli akademickich i pracowników naukowych.

Kontakt ze studentem nie powinien się urywać w momencie ukończenia studiów. Strategia *follow up* zakłada podejmowanie działań – nawiązanie kontaktu – po skonsumowaniu usług, w tym przypadku po absolutorium. Utrzymywanie kontaktów z absolwentami w dzisiejszym społeczeństwie opartym na wiedzy tworzy nowe wartości dla każdego z partnerów. Możliwość zaspokojenia przez absolwentów różnego rodzaju potrzeb ponadpodstawowych dzięki utrzymywanym relacjom z ich uczelnią sprawia, że są oni jej najlepszymi rzecznikami. Nie do przecenienia jest także ich wsparcie materialne i pozamaterialne. Zarządzanie relacjami z absolwentami powinno być wpisane w strategię uczelni i zharmonizowane z innymi działaniami. Niezbędne jest zatem ustalenie rozwiązań

---

<sup>398</sup> Ibidem.

<sup>399</sup> Ibidem, ss. 350-351.

<sup>400</sup> Ibidem, s. 352.

organizacyjnych oraz określenie zakresów obowiązków osób odpowiedzialnych za kontakty.<sup>401</sup> Taka aktywność przypomina *customer service* realizowany w obrębie koncepcji zintegrowanego komunikowania marketingowego<sup>402</sup>, choć rzecz jasna należy uwzględnić specyfikę usługi edukacyjnej jako produktu i specyfikę szkolnictwa wyższego, jako rynku.

Poza grupami otoczenia związanymi z jej studentami i absolwentami, jak również kandydatami wraz z ich środowiskiem rodzinnym nie wolno zapominać, że publiczne i niepubliczne szkoły wyższe nie działają w próżni. Od kilkunastu lat obserwowalny jest wzrost konkurencji na rynku usług edukacyjnych spowodowany jest rozwojem ilościowym tego sektora oraz spadkiem zainteresowania wyższym wykształceniem. Jednocześnie w ciągu ostatnich kilku lat mamy do czynienia z kolejną zmianą trendu, bowiem malejącej liczbie maturzystów i studentów zaczyna towarzyszyć zmniejszająca się liczba szkół wyższych. Uczelnie niewytrzymujące rywalizacji rynkowej upadają, łączą się w większe konsorcja, w ramach fuzji lub przejęć są wchłaniane przez większych graczy rynkowych.

Konkurencja na rynku edukacyjnym przyjmuje dwie podstawowe formy:

- konkurencji ogólnej – uczelnie rywalizują z wszelkiego typu organizacjami, które mogą zniechęcić bądź odciągnąć potencjalnego kandydata od podjęcia nauki w danej uczelni (np. rywalizacja z przedsiębiorstwami, które oferują maturzystom atrakcyjne zatrudnienie bez konieczności zdobycia dyplomu wyższej uczelni),
- konkurencji między uczelniami – uczelnie rywalizują między sobą, osiągając przewagę konkurencyjną za pomocą bardziej atrakcyjnej oferty.<sup>403</sup>

Publiczne i niepubliczne szkoły wyższe nie ograniczają swojej aktywności jedynie do konkurencji. Nierzadko współpracują ze sobą w celu wzmocnienia efektywności podejmowanych działań. Współpraca może dokonywać się m.in. w takich obszarach jak:

- współpraca w zakresie zapewnienia drożności kształcenia,
- współpraca w zakresie pomocy merytorycznej przy opracowywaniu i aktualizacji programów nauczania,
- współpraca w zakresie projektów badawczych,
- współpraca w zakresie promocji,
- prowadzenie projektów dydaktycznych,
- korzystanie z zasobów bibliotecznych i baz danych.<sup>404</sup>

---

<sup>401</sup> H. Mruk, *Zarządzanie relacjami z absolwentami*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006, s. 393.

<sup>402</sup> Por. A. Świętekcki, *Zintegrowane Komunikowanie Marketingowe*, Warszawa 2001, s. 115-116.

<sup>403</sup> M. Kaczmarczyk, op. cit., s. 355.

<sup>404</sup> Por. Ibidem, s. 358.

Z punktu widzenia efektywności działań komunikacyjnych i realizowanej strategii public relations ważnym elementem otoczenia uczelni, w której te działania się dokonują jest również administracja publiczna. Współdziałanie w tym obszarze wydaje się dość oczywiste, choć należy pamiętać, że w związku z różnicami dotyczącymi na przykład finansowania, występują tu rozbieżności pomiędzy uczelniami publicznymi i niepublicznymi.<sup>405</sup>

Generalnie, rolę państwa i jego agend związanych ze szkolnictwem wyższym jest „sprawowanie kontroli oraz realizowanie możliwości władczego ingerowania w działalność uczelni w zakresie określonym przepisami prawa, a także wypełnianie zadań doradczych. Sprawując kontrolę, instytucje obserwują praktykę działania uczelni, wykrywają stan faktyczny oraz porównują go z modelem pożądanym. Służy to zapobieganiu zjawiskom niekorzystnym, umożliwia także przekazywanie informacji o nieprawidłowościach odpowiednim jednostkom zwierzchnim. (...) Do kompetencji instytucji kontrolnych należy także ocenianie i akredytowanie szkół wyższych.”<sup>406</sup>

Do najważniejszych instytucji tego typu należy zaliczyć:

- Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego,
- Polską Komisję Akredytacyjną,
- Radę Główną Nauki i Szkolnictwa Wyższego,
- Centralną Komisję ds. Stopni i Tytułów Naukowych,
- Radę Doskonałości Naukowej,
- inne instytucje akredytacyjne i certyfikujące.

Działania public relations kierowane do podmiotów z tego obszaru mają na celu kreowanie i utrzymywanie pozytywnego wizerunku, tworzenie dobrego klimatu do współpracy, potwierdzania prestiżu i użyteczności publicznej i społecznej. Narzędziem do realizacji tego celu znajdującym się w arsenale media relations jest przygotowywanie dokumentacji z realizowanych wydarzeń i przekazywanie jej za pośrednictwem prasy, strony www, mediów społecznościowych, czy e-maili. Aktywność w tym zakresie to działania na pograniczu *government affairs* i lobbyingu, choć również efekty media relations przekładają się na budowanie relacji z przedstawicielami aparatu władzy publicznej i świata polityki. Zarządzanie komunikacją uczelni w odniesieniu do tej grupy docelowej bywa najczęściej dzielone między władze rektorskie, angażujące się bezpośrednio oraz służby prasowe.

---

<sup>405</sup> Por. P. Bielecki, *Zewnętrzne i wewnętrzne zarządzanie uczelniami a rola studentów w podejmowaniu decyzji*, [w:] *Rola studentów w zarządzaniu szkołą wyższą*, red. P. Bielecki, Warszawa 2010, ss. 25-33.

<sup>406</sup> Ibidem.

Grupą działań public relations publicznych i niepublicznych szkół wyższych jest również otoczenie biznesowe. Działalność z tego obszaru w odniesieniu do tej grupy „służy umacnianiu wizerunku uczelni jako instytucji kompetentnej, aktywnej gospodarczo, nowoczesnej, rozumiejącej potrzeby rynku pracy i działającej pod wpływem jego wyzwań. Istotne jest również informowanie o kwalifikacjach absolwentów, ich atutach i cechach ważnych z punktu widzenia potrzeb rynku pracy. Podobna informacja oraz kreacja wizerunku powinna dotyczyć pracowników naukowych jako zasobu uczelni mającego bezpośredni wpływ na współpracę z przedsiębiorstwami.”<sup>407</sup> Mówiąc o grupach otoczenia publicznych i niepublicznych szkół wyższych należy wspomnieć także o organizacjach niemieszczących się w żadnej z wymienionych wcześniej kategorii, to jest o:<sup>408</sup>

- instytucjach i organizacjach o charakterze lokalnym,
- publiczności działającej w środowisku międzynarodowym,
- instytucjach kultury,
- partiach i grupach politycznych,
- organizacjach i instytucjach naukowych,
- instytucjach charytatywnych,
- instytucjach społecznych,
- uczelniach zagranicznych,
- organizacjach branżowych.

Wszystkie podmioty stanowiące otoczenie zewnętrzne, wewnętrzne i wewnętrzno-zewnętrzne publicznych i niepublicznych uczelni wyższych tworzą razem bardzo zróżnicowane środowisko, należące do różnych obszarów funkcjonowania państwa i społeczeństwa, jak również do różnych grup interesów. Komunikacja z nimi wymaga nieustanej gotowości i czujności, jak również znajomości towarzyszących im niuansów. Wymaga ponadto stałego śledzenia trendów społecznych i preferencji komunikacyjnych oraz znajomości najnowszych narzędzi komunikacyjnych. Od osób odpowiedzialnych za obszar komunikacji wymaga się również niezwykłych kwalifikacji językowych, zdolności analitycznych i znajomości nie tylko warsztatu związanego z wykonywaną pracą ale również specyfiki miejsca pracy i specyfiki instytucji z otoczenia. Wszystko to stanowi uwarunkowania realizowanego przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe media relations, jak również wyznacza jego specyfikę.

---

<sup>407</sup> M. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 367.

<sup>408</sup> Por. Ibidem, ss. 368-370.



## ROZDZIAŁ V

# SPECYFICZNE MEDIA RELATIONS SZKÓŁ WYŻSZYCH

Z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych wynika dość jednoznacznie, że struktury odpowiedzialne za komunikację w publicznych i niepublicznych szkoł wyższych są w większości przypadków niewystarczająco rozwinięte. Wpływa to również na realizowane media relations, ale jednocześnie stanowi o ich specyfice, która mimo ewidentnych niedomagań strukturalnych wcale nie są nieskuteczne.

„Współpraca z mediami masowymi traktowana bywa zwykle jako najważniejsze narzędzie public relations, budowania wizerunku, pozyskiwania akceptacji otoczenia i zrozumienia innych ludzi dla podejmowanych przez siebie działań.”<sup>409</sup> Spowodowane jest to głównie przez sakłę oddziaływania mediów masowych i towarzyszący im wpływ na kształtowanie postaw odbiorców, jak również prestiż związany z obecnością w najpopularniejszych programach. Jest to szczególnie ważne, że pomimo rozwoju internetu tradycyjne media masowe nadal w wielu kwestiach, pozostają najważniejszym i najbardziej opiniotwórczym źródłem informacji.<sup>410</sup> „Media relations to na pewno najbardziej efektywne narzędzie oddziaływania na audytoria odbiorcze.”<sup>411</sup>

O ile efektywność jest kuszącą motywacją do podejmowania działań w tym obszarze, o tyle niekoniecznie przekłada się na wymierne efekty. Co za tym idzie, choć nie należy lekceważyć siły oddziaływania media relations, to nie powinno się przypisywać mu nadrzędnej roli. Działania z tego obszaru są najbardziej widoczne, co nie zmienia faktu, że jest tylko jednym z wielu narzędzi w arsenale public relations.

Literatura przedmiotu wyróżnia (w skrajnych przypadkach) kilkadziesiąt sfer zadaniowych public relations. W pewnym uproszczeniu, sfery zadaniowe PR to zbiór narzędzi komunikacyjnych służących realizacji podobnych celów, oddziałujących w podobny sposób na grupy docelowe.

---

<sup>409</sup> S. Gawroński, *Media relations służb mundurowych w Polsce. Analiza wybranych formacji*, Kraków-Rzeszów-Zamość 2011, s. 11.

<sup>410</sup> Oczywiście, w odniesieniu do pokoleń Y i Z sprawa wygląda nieco inaczej. Współcześni młodzi ludzie czerpią informacje głównie i w zasadzie tylko z internetu. Pomijam w tym miejscu analizę samego zjawiska, chodzi o stwierdzenie faktu mającego znaczny wpływ na realizowane przez publiczne i niepubliczne uczelnie działania komunikacyjne.

<sup>411</sup> S. Gawroński, *Media relations... op. cit.*, s. 11.

W ślad za S. Gawrońskim należy stwierdzić, że „W 1975 r. na zlecenie Fundacji Badań i Edukacji Public Relations siedemdziesięciu pięciu przedstawicieli tej branży przeanalizowało 472 definicje, a efektem ich pracy była następująca formuła: >Public relations są samodzielną funkcją zarządzania:

- pomagającą ustanowić dwustronną komunikację, zrozumienie, akceptację i współpracę pomiędzy organizacją i jej otoczeniem,
- pomagającą zarządzać problemami lub zagadnieniami,
- pomagającą zarządowi w uzyskiwaniu informacji na temat opinii otoczenia i reagowania na nią,
- definiującą i podkreślającą obowiązek zarządu służenia interesowi publicznemu,
- pomagającą zarządowi w uzyskiwaniu informacji o zmianach i skutecznych możliwościach ich wykorzystania, służąc jako system wczesnego ostrzegania pomagając przewidzieć trendy,
- jako główne narzędzie wykorzystującą badania oraz rzetelne i etyczne techniki komunikacyjne.”<sup>412</sup>

Niezależnie od specyfiki analiz prowadzonych wobec definicji PR można powiedzieć, że cały proceder prowadzi do braku spójności, eklektyzmu i heterogenicznego charakteru badań nad PR, jak również zrozumienia potrzeb i wymagań tej, z gruntu praktycznej dyscypliny.<sup>413</sup>

Z punktu widzenia realizowanego przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe media relations istotne są sfery zadaniowe rozumiane jako bazowe obszary działania kierowane do konkretnych grup odbiorców. Jedną z powszechnie akceptowanych typologii, autorstwa A. Świąteckiego, która mieści w sobie, w mojej ocenie, specyfikę i stanowi uwarunkowanie media relations publicznych i niepublicznych szkół wyższych wyróżnia 15 podstawowych sfer:<sup>414</sup>

- badania,
- konsulting,
- współpraca z mediami,
- publicity,
- relacje z pracownikami lub członkami (internal relations),
- relacje ze społecznością (community relations),

---

<sup>412</sup> R.F. Harlow, *Building a Public Relations Definition*, „Public Relations Review 2” 1976, nr 4, s. 36, cyt. za: S. Gawroński, *Media relations służb... op. cit.*, ss. 12-13.

<sup>413</sup> Por. J. Olędzki, *Public relations w komunikacji społecznej*, [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa 2006, s. 26.

<sup>414</sup> A. Świątecki, *op. cit.*, s. 93-94.

- public affairs,
- government affairs,
- issues management,
- relacje finansowe,
- relacje przemysłowe,
- pozyskiwanie funduszy,
- wydarzenia specjalne,
- relacje specjalne,
- komunikowanie marketingowe.”

Z pełną świadomością mieszam obszary zadaniowe PR z media relations. Powyżej pisałem np. o roli informacji prasowych w budowaniu wizerunku wewnątrz uczelni. Wspominałem również o specyficznej roli rzeczników prasowych w budowaniu wizerunku instytucji wewnątrz i na zewnątrz. Idące za tym, swoiste utożsamienie PR z media relations znajduje również potwierdzenie w zrealizowanych wywiadach pogłębionych. Kolejny rozdział przyniesie doprecyzowanie powyższego stwierdzenia.

Klasycznie definiowane media relations sprowadza się do utrzymywania właściwych i korzystnych kontaktów z mediami masowymi. Oczywiście kontakty te powinny przerodzić się w przekazy medialne docierające do najszerszej możliwej publiczności. Co za tym idzie „W działalności media relations chodzi zatem nie tylko o to, by dotrzeć z informacją do dziennikarzy i przedstawicieli mediów masowych jako do odrębnej grupy docelowej oddziaływać komunikacyjnych, ale, by za ich pośrednictwem rozprzestrzenić przekaz w szerszym otoczeniu.”<sup>415</sup>

Definiując istotę media relations należy wspomnieć o pojęciu „publicity” pojmowanym jako rozpowszechnianie poprzez media planowych informacji służących danej organizacji,<sup>416</sup> podczas gdy „media relations mają charakter długofalowy, strategiczny, oparty na budowaniu relacji i związków, które mają skutkować przychylnością mediów masowych i dziennikarzy wobec organizacji, a w konsekwencji systematyczną jej obecnością na ich łamach i w ich programach. Publicity ma raczej charakter operacyjno-taktyczny, jest działaniem doraźnym, nastawionym na szybki acz krótkotrwały efekt. Jest to budowanie rozgłosu z wykorzystaniem środków masowego komunikowania.”<sup>417</sup> Publicity od media relations wyraźnie odróżnia K. Wojcik:

<sup>415</sup> S. Gawroński, *Media relations służb... op. cit.*, s. 16.

<sup>416</sup> Por. S. Gawroński, *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Rzeszów 2006, ss. 58-59.

<sup>417</sup> S. Gawroński, *Media relations służb... op. cit.*, s. 16-17.

- publicity przedstawia przedmiot swojego działania wyłącznie w pozytywnym świetle, bez względu na stopień, w jakim odpowiada to prawdzie,
- publicity wykorzystuje najniższe instynkty odbiorców, bazując na efektach pokazowych i krótkotrwałych,
- publicity nie koordynuje działań, traktując każdą akcję jako odrębne działanie,
- publicity nie jest dialogiem nastawionym na ugodę, konstruktywnym i etycznym.<sup>418</sup>

W odniesieniu do działań realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe często okazuje się, że w związku z niezrozumieniem przez władze danej jednostki specyfiki i konieczności realizowania przemyślanego media relations, działania z tego obszaru ograniczają się do publicity właśnie. Chociaż wiadomo, że nie powinno tak być, a raczej, że działania powinny być prowadzone zgodnie z zasadami sztuki, bo dopiero wtedy umożliwiają pełne wykorzystanie potencjału danej uczelni, często „zaspokojenie podstawowych instynktów” satysfakcjonuje zarówno władze, jak i pracowników uczelni.<sup>419</sup> Mówiąc inaczej – uczelniom często zależy bardziej na działaniach, które należałoby określić mianem propagandy, niż na realizowaniu przemyślanej polityki informacyjnej. Owa propaganda bardzo dobrze wpisuje się w cele i kierunki działań marketingowych, co tłumaczy skalę aktywności w tym zakresie.

„Specyfika media relations w odniesieniu do pozostałych sfer zadaniowych PR opiera się na wykorzystaniu mass mediów jako środka przekazu. Umożliwia to komunikowanie się z masowymi, rozproszonymi i niezwykle zróżnicowanymi audytoriami, co byłoby, jeśli nie niemożliwe, to na pewno bardzo trudne i kosztowne z wykorzystaniem innych form komunikacji społecznej.”<sup>420</sup>

Z punktu widzenia publicznych i niepublicznych szkół wyższych stosowanie media relations zdaje się kluczowym. Nie chodzi nawet o dotarcie bezpośrednio do grupy kandydatów, ale wpływ pośredni poprzez ich otoczenie. Odbiorcami mediów masowych są raczej przedstawiciele pokolenia rodziców i dziadków kandydatów i studentów, a więc ludzie, którzy z przyczyn obiektywnych mają wpływ na proces decyzyjny młodych ludzi. Oczywistym jest również, że przekazy „serwowane” za pośrednictwem mass mediów mają inny charakter, niż te, które dedykowane są młodym ludziom. Pewną wadą tych nośników informacji jest ich duża ogólność. Stanowi to wadę, ponieważ, o czym już wcześniej wspomniano, co wynika także z przeprowadzonego badania, część przedstawicieli

<sup>418</sup> K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, Placet, Warszawa 2001, s. 21.

<sup>419</sup> Wywiady pogłębione.

<sup>420</sup> S. Gawroński, *Media relations służb... op. cit.*, s. 19.

pracowników naukowych nie zgadza się na upowszechnianie informacji, dotyczących ich badań za pośrednictwem kanałów ogólnodostępnych, np. w programach informacyjnych.

Niezależnie od pewnych szczegółowych ograniczeń związanych z realizowaniem media relations należy pamiętać o jego wadach i zaletach natury ogólnej. „Zalety i wady media relations są pochodną cech samych mediów masowych. Z jednej strony wskazać należy masowość odbiorców, szybkość i perswazyjność przekazu, jego wyższą wiarygodność w porównaniu z innymi narzędziami komunikacji społecznej czy komunikacji marketingowej, jak również możliwość dostosowania do oczekiwań i przyzwyczajzeń odbiorców, którzy większość swojej wiedzy na temat świata czerpią z mediów masowych. Z drugiej zaś – media relations to działanie, w odniesieniu do którego trudno o wiarygodną metodologię pomiaru skuteczności. Współpraca z mediami wymusza niekiedy dostosowywanie się do standardów obowiązujących w przestrzeni medialnej ze wszystkimi tego konsekwencjami (tabloidyzacja, upraszczanie i skracanie przekazu, nastawienie na sensację zastępujące ukierunkowanie na informację, mijanie się z prawdą i przedstawianie rzeczywistości w krzywym zwierciadle) dla prowadzonych oddziaływań media relations.”<sup>421</sup>

W trakcie realizowanych wywiadów rzecznicy prasowi wielokrotnie zwracali uwagę na sytuację, w której badacze wycofywali się ze współpracy z dziennikarzami, czy mediami jako takimi, ponieważ przekaz dotyczący ich badań został uproszczony poza akceptowalne przez nich granice. W takiej sytuacji rzecznicy prasowi muszą być w stanie wyjaśnić trudny problem naukowy, co wymaga od nich dużego zaangażowania i znacznej ilości czasu. Nawet wtedy mogą spotkać się z zarzutem, że marnotrawią potencjał reprezentowanej jednostki. W takich przypadkach, kiedy wybór sprowadza się do „mniejszego zła” tłumaczenie, że materiał mógł pokazać się w takiej formie, albo wcale nie trafia do władz uczelni oraz bezpośrednio zainteresowanych naukowców.

W takich przypadkach ważną rolę zaczynają odgrywać nieformalne relacje z dziennikarzami. Dzieje się to z przyczyn bardzo prozaicznych. Jeśli dziennikarze lubią rzecznika prasowego poświęcą mu więcej czasu i nie odrzucą notki ze względu na jej potencjalne niezrozumienie przez odbiorców ich medium.

Współpraca z mediami tradycyjnymi obarczona jest zatem pewnym ryzykiem. Najtrudniejsze jest tu to, że w efekcie działań rzecznika prasowego, któraś ze stron procesu komunikacji, w której rzecznik pośredniczy – będzie niezadowolona. Należy również zaznaczyć, że w opinii F. P. Seitla „media w XXI w. zmieniły swój charakter, niejednokrotnie

---

<sup>421</sup> Ibidem, ss. 19-20.

na gorsze, co oznacza, że kontakty z prasą nigdy nie wiązały się z większymi wyzwaniem. Jeśli zaś dodamy zataczające coraz szersze kręgi wpływy dziennikarstwa internetowego, gdzie 70% ścisłości uznawane jest za akceptowalne, to uznamy, że utrzymywanie kontaktów z prasą stało się zajęciem obciążonym wysokim ryzykiem.”<sup>422</sup>

Wszystko to powoduje, że osoby odpowiedzialne za komunikację z otoczeniem muszą nieustannie lawirować pomiędzy: odbiorcą masowym, naukowcami będącymi źródłem informacji, oczekiwaniami władz, co do wizerunku uczelni, poziomem akceptowalności treści przez media i oczekiwaniami grup docelowych. Same oczekiwania grup docelowych (tak bardzo różnorodnych w otoczeniu uczelni) są często bardzo rozbieżne. Bo na przykład rodzice, chcą, żeby ich dzieci studiowały w uczelni, która zapewni im godną przyszłość (cokolwiek to znaczy), kandydaci chcą studiować w miejscu, gdzie swoje cele osiągną stosunkowo łatwo i zapewnią sobie godną przyszłość (co jest stwierdzeniem tożsamym z oczekiwaniami rodziców, ale może oznaczać coś zupełnie odmiennego), ale już potencjalni partnerzy z otoczenia gospodarczego i biznesowego chcą partnera solidnego, mocnego naukowo innowacyjnego i perspektywicznego. Dla osoby znającej dobrze środowisko wewnętrzne uczelni między powyższymi aspektami nie ma opozycji i wszystkie znaczą w zasadzie to samo, choć wyrażone innymi słowami, ale dla poszczególnych grup odbiorców to różne i rozbieżne oczekiwania. Dlatego też rzecznicy prasowi muszą to nie tyle doskonale rozumieć, ale również czuć, by adaptować się do zmiennych oczekiwań i konstruować przekazy tak, żeby każda z grup docelowych mogła w nich znaleźć to, czego szuka myśląc o wyborze uczelni.

Do realizacji tych zadań najefektywniejsze wydają się te funkcje PR, które wykraczają poza obszar czysto marketingowy, czyli te, które wiążą się z istotą PR, a więc komunikacją społeczną. Jest to między innymi: <sup>423</sup>

- przekazywanie komunikatów,
- tworzenie wspólnoty w trakcie komunikowania i w jego efekcie,
- zbliżanie ludzi i ich poglądów,
- stymulowanie współdziałania międzyludzkiego,
- pobudzanie zaufania społecznego.

Warto zauważyć, że te obszary PR są niezwykle podobne do misji publicznych (bardziej) i niepublicznych (mniej) szkół wyższych. Co za tym idzie media relations niezależnie od

---

<sup>422</sup> F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Warszawa 2003, s. 355.

<sup>423</sup> S. Gawroński, *Media relations służb... op. cit.*, s. 25.

ewentualnych wad stanowią jeden z najważniejszych obszarów aktywności komunikacyjnej dla uczelni. Umożliwiają docieranie do wszystkich grup z każdym komunikatem. Oczywiście wymaga to znacznej biegłości w kreowaniu procesu komunikacji i szerokiego instrumentarium, ale bez media relations budowanie wizerunku instytucji nie jest możliwe.

## 5.1. Narzędzia

Zdaniem S. Gawrońskiego media relations i rzecznictwo prasowe nie oznaczają w pełni tego samego, jednak w większości przypadków współpraca przedsiębiorstw i organizacji ze środkami masowego komunikowania stanowi domenę rzeczników prasowych. Rzecznictwo prasowe jest profesją, która zmienia się równie dynamicznie, jak dynamicznie zmieniają się media masowe.<sup>424</sup>

Szczególną rolę pełni tu rozwój i postęp technologiczny wpływające na szybkość i jakość obiegu informacji. Powoduje to zmiany w czasie rzeczywistym modelu współpracy organizacji i jej rzecznika z dziennikarzami i redakcjami. Współczesne media relations wymaga rozwiniętych zdolności adaptacyjnych oraz wiedzy nt. nowoczesnych narzędzi i trendów nie tylko w komunikacji, ale w bliższym i dalszym otoczeniu instytucji. Aby sprostać zadaniom stawianym przed media relations, rzecznicy prasowi muszą dysponować wygodniejszymi i szybszymi narzędziami pracy. Tradycyjny podział instrumentów media relations różnicuje je na bezpośrednie i pośrednie narzędzia komunikacyjne oraz na indywidualne i grupowe (biorąc pod uwagę odbiorców) formy prowadzonych oddziaływań.<sup>425</sup>

Przy założeniu, że w uczelni działa rozbudowana struktura odpowiedzialna za kreowanie i obieg informacji poszczególne obszary zadaniowe można przydzielić poszczególnym jednostkom. Inaczej rzecz ma się w sytuacji (która póki co dominuje w polskich uczelniach publicznych i niepublicznych)<sup>426</sup> kiedy za całość komunikacji odpowiada kilka, a w skrajnych przypadkach jedna osoba – najczęściej właśnie rzecznik prasowy. Z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z praktykami wynika, iż nie dość, że zadania z obszaru media relations prowadzone są jednoosobowo (w porozumieniu z władzami uczelni), to ich zakres obowiązków nie jest precyzyjnie określony, a ogólne stwierdzenia jakie zawiera znacznie wykraczają poza standardowe.

---

<sup>424</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>425</sup> Ibidem, s. 27.

<sup>426</sup> Wywiady pogłębione.

W. Budzyński dzieli narzędzia media relations na system informacji dla prasy (w skład którego wchodzi między innymi notatki prasowe, artykuły, wywiady prasowe, opracowania na zlecenie prasy, serwisy informacyjne przedsiębiorstwa, serwisy fotograficzne z opisem i teksty sponsorowane), wywiady dla radia i telewizji, materiały informacyjne umieszczone na stronach internetowych lub dostarczane redakcjom pocztą elektroniczną, a także konferencje prasowe (podzielone na konferencje reporterskie, briefingi i przyjęcia prasowe) – ukierunkowane na dziennikarzy wszystkich rodzajów mediów masowych.<sup>427</sup>

Inny możliwy sposób podziału treści komunikowanych mediom to podział form współpracy z dziennikarzami i redakcjami składający się z instrumentów komunikowania pośredniego (teksty do upowszechniania i materiały źródłowe) i narzędzia komunikowania bezpośredniego, ukierunkowane na dostarczanie informacji i pielęgnowanie kontaktów.<sup>428</sup>

Z praktycznego punktu widzenia wydaje się, że szczególnie w odniesieniu do mediów lokalnych i regionalnych tego rodzaju podziały nie mają sensu i są raczej sztuczne. Dostarczanie dziennikarzom informacji, które ci mogą wykorzystać jest elementem budowania relacji. Patrząc jednak z drugiej strony – fakt, że dziennikarze proszą konkretnego rzeczniczkę (szczególnie, jeśli rzecznicy innych, działających w danym regionie uczelni mogliby również być źródłem takiej informacji – np. wypowiedzi eksperckie) jest wynikiem osobistych relacji. Można również stwierdzić, że wcale nie chodzi o osobiste relacje, a o profesjonalizm rzeczniczkę, oparty głównie na jego dostępności i gotowości do udzielenia informacji bądź skontaktowania dziennikarza z poszukiwaną osobą.

Jednoznaczne rozróżnienie pomiędzy osobistymi relacjami a profesjonalizmem nie jest chyba możliwe, chociaż manifestuje się widocznie w sytuacjach kryzysowych, w których poziom sympatii pomiędzy rzecznikiem a dziennikarzem przekłada się na efektywność podejmowanych działań. W jednej z rozmów z praktykami została przytoczona historia, w której studenci uczelni uczestniczyli w przestępczym procederze – dziennikarz dzwoniący do rzeczniczkę zapytał – „ile możesz mi powiedzieć?” – i nie naciskał na rzeczniczkę tylko dlatego, że utrzymywali dobre relacje osobiste.<sup>429</sup>

Niezależnie od wspomnianych aspektów praktycznych, teoria media relations uznaje zasadność takich podziałów i przyjmuje, że „komunikowanie oparte na relacjach bezpośrednich odnosi się raczej do budowania i pielęgnowania kontaktów, w mniejszym stopniu realizuje zaś funkcję informacyjną, a tym samym stanowi kwintesencję media

---

<sup>427</sup> W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa 1998, s. 85-103.

<sup>428</sup> Por. K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, op. cit., 485.

<sup>429</sup> Wywiady pogłębione.



relations jako działalności relacyjnej. Zalicza się tu głównie oficjalne i nieformalne spotkania z dziennikarzami, spotkania kularowe, rozmowy *off the record*, spotkania z dziennikarzami w redakcjach oraz na neutralnym gruncie, a także różnorodne imprezy dla dziennikarzy (spotkania integracyjne, przyjęcia, podróże, konkursy itd.). Narzędzia oparte na komunikacji pośredniej realizują w pierwszej kolejności funkcje informacyjną i w konsekwencji przekładają się w większym stopniu na *publicity*, choć oczywiście wpływają także na budowanie relacji z przedstawicielami mediów masowych.”<sup>430</sup>

W tym kontekście aspekty wymieniane przez rzeczników prasowych jako codzienna aktywność sytuują ich obszar zadaniowy blisko marketingu i *publicity*. Prawdopodobnie wynika to z wspomnianego już wielokrotnie zjawiska związanego z brakiem rozbudowanych struktur, lub ich niewydolnością, co prowadzi do jednoosobowego prowadzenia działań komunikacyjnych we wszystkich obszarach. Rzecznik prasowy, który musi robić wszystko musi bazować na relacjach (najlepiej osobistych) z dziennikarzami zarówno w celu realizacji zadań informacyjnych, jak również tych związanych z budowaniem relacji z otoczeniem.

Praktyka pokazuje, że niezależnie od modeli teoretycznych działania z obszaru media relations są zazwyczaj realizowane przez rzeczników prasowych. W wielu przypadkach jednoosobowo, czasem w oparciu o biura prasowe lub zespoły prasowe składające się w zależności od zapotrzebowania i wielkości uczelni z kilku osób. Niekiedy aktywność w obszarze media relations wspierana jest bezpośrednio przez władze uczelni lub komórki organizacyjne odpowiedzialne za komunikowanie marketingowe.

Najczęściej stosowanym narzędziem w komunikacji z mediami w codziennej pracy rzeczników są informacje prasowe. „Zwykle przygotowywane są tak, by eliminować konieczność dokonywania uzupełnień i korekt redakcyjnych, tym samym nadają się do bezpośredniego wykorzystania w mediach masowych.”<sup>431</sup> Są to zazwyczaj aktualne informacje dotyczące bieżącego życia uczelni. Narzędziem wykorzystywanym do ich kolportażu jest najczęściej poczta elektroniczna, która umożliwia szybkie przekazanie informacji grupie odbiorców. Innym sposobem informowania o aktualnościach – zwłaszcza w odniesieniu do większych organizacji, jest publikowanie aktualnych treści na stronie internetowej. Przy tej okazji należy pamiętać, że forma informacji na potrzeby strony internetowej powinna być inna, niż w tradycyjnym komunikacie prasowym. Dzieje się tak, ponieważ strona www nie pełni jedynie funkcji informacyjnej, ale również wizerunkową

---

<sup>430</sup> S. Gawroński, *Media relations służb... op. cit.*, ss. 27-28.

<sup>431</sup> *Ibidem*, s. 28.

(informacje powinny być ładnie podane, zilustrowane zdjęciami). Dodatkowo należy pamiętać, że jednym z czynników wpływających na wizerunek uczelni jest pozycjonowanie informacji w wyszukiwarkach, dlatego też ważne jest, żeby forma komunikatów spełniała wymogi SEO (ang. Search Engine Optimization), czyli powielala słowa kluczowe w określonych miejscach informacji.

Innym narzędziem wykorzystywanym przez rzeczników czy biura prasowe uczelni są wirtualne biura prasowe (np. Prowly), czy platformy komercyjne do komunikacji z mediami. Ich działanie sprowadza się do zamieszczania informacji na konkretnej platformie do komunikacji z dziennikarzami (na której to platformie uczelnia ma swój profil) i określenia konkretnych grup zainteresowań (np. „edukacja”, „szkoły wyższe”, „gospodarka”, etc.). Na tej podstawie system rozsyła informacje tylko do dziennikarzy, którzy są zainteresowani określonym obszarem aktywności szkół wyższych. Dzięki takiemu rozwiązaniu rzecznik nie ryzykuje, że będzie potraktowany jako spamujący przez dziennikarzy, którzy otrzymują komunikaty niezgodne z ich obszarem aktywności zawodowej. Z informacji uzyskanych od badanych rzeczników prasowych wynika, że jest to forma zyskująca na znaczeniu, ale wciąż jeszcze mało popularna.

Wirtualne biura prasowe umożliwiają ponadto łatwe przekazywanie informacji w formie materiałów audio i audio-wideo. To szczególnie ważne w dobie dynamicznego rozwoju mediów internetowych, które nie mają tradycyjnych form – tj. telewizji internetowych, czy rozgłośni radiowych. Są to przeważnie organizacje o niewielkich budżetach i ograniczonych zasobach kadrowych, ale na przykład o stosunkowo dużych zasięgach. Dzięki przesyłaniu im gotowych materiałów audiowizualnych zwiększa się szansa na publikację informacji istotnych z punktu widzenia uczelni.

Wykorzystywaną czasem formą komunikacji (często również w oparciu o wirtualne biura prasowe) są newslettery, które również umożliwiają docieranie z informacją do zainteresowanych dziennikarzy. Rozwiązanie takie ma jednak konkretną wadę, ponieważ w ten sposób świadomie ogranicza się potencjalny zasięg informacji. Z wywiadów pogłębionych wynika, że rzecznicy preferują rozsyłanie wiadomości pocztą elektroniczną do szerokiego grona odbiorców, bo w ten sposób zwiększają szansę na dotarcie do większej liczby redakcji, a co za tym idzie do większej ilości odbiorców mediów, czyli przedstawicieli poszczególnych grup docelowych działań komunikacyjnych.

Z inną sytuacją mamy do czynienia w sytuacjach nagłych, kiedy decydującym czynnikiem jest czas. Wtedy rzecznicy korzystają z SMS-ów i/lub rozmów telefonicznych. Praktyka w odniesieniu do tych sytuacji pokazuje, że bardzo często dziennikarze sami dzwonią do

rzeczników z konkretnymi pytaniami dotyczącymi jakiegoś wydarzenia. Jest to związane z tym, że dziennikarze mają siatki swoich informatorów lub korzystają z informacji pojawiających się w nurcie tzw. dziennikarstwa obywatelskiego.

Na marginesie należy zwrócić uwagę na kwestię podnoszoną przez praktyków – bardzo często dzieje się tak, że pracownicy uczelni wiedzą o czymś potencjalnie istotnym, lub są świadkami jakiegoś wydarzenia i nie informują o tym osób odpowiedzialnych za komunikację z otoczeniem. W takiej sytuacji pytany przez dziennikarza o konkretną sprawę rzecznik nie umie udzielić odpowiedzi, co przekłada się na jego postrzeganie przez dziennikarzy jako nieprofesjonalnego, co może z kolei, w przyszłości, utrudniać mu wykonywanie obowiązków.<sup>432</sup> Dlatego, tak ważną sprawą jest dobry obieg informacji wewnątrz instytucji. Najtrudniejszym w osiągnięciu tego stanu, jest zmiana postaw pracowników i poziom ich utożsamiania się z instytucją. Inaczej rzecz ujmując – otoczenie wewnętrzne musi rozumieć wagę wewnętrznego obiegu informacji. W innym przypadku trudno mówić o właściwej i skutecznej komunikacji z otoczeniem zewnętrznym.

Jeśli sytuacja należy do kategorii szczególnie ważnych i uczelni zależy na szerokim dotarciu z informacją, dobrym narzędziem do realizacji tego celu jest konferencja prasowa. Zaletą tego rozwiązania jest równoczesny dostęp do informacji przez wszystkie media zainteresowane daną tematyką. Daje to również dobry feedback dla rzecznika, który widzi, kto przyszedł, czy i o co pytał, etc. Tym sposobem może zmodyfikować swoje działania informacyjne, tak, by lepiej zaspokajać potrzeby mediów, a tym samym lepiej promować reprezentowaną instytucję.

Konferencja prasowa jest również okazją do zawiązywania, rozbudowywania bądź zacieśniania mniej formalnych relacji z dziennikarzami. Dzieje się tak, ponieważ przy okazji przekazywania poszerzonych materiałów prasowych można „przemycić” materiały i gadżety promocyjne uczelni. Takie działanie może się wiązać z wątpliwościami natury etycznej, chociaż w zdecydowanej większości przypadków mowa tu o drobiazgach nie przedstawiających znaczącej wartości materialnej.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez S. Gawrońskiego, konferencje prasowe nie są jednak wcale preferowanym narzędziem utrzymywania kontaktów z rzecznikami prasowymi (...) jedynie 21,1% dziennikarzy ceni tę formę komunikacji, a preferuje kontakt e-mailowy 76,1%, telefon komórkowy – 56,4% - albo spotkania bezpośrednie – 31,7% wskazań.”<sup>433</sup> Podobną funkcję, również obarczoną wątpliwościami

---

<sup>432</sup> Wywiady pogłębione.

<sup>433</sup> S. Gawroński, *Media relations służb... op. cit.*, s. 31.

natury etycznej pełnią tzw. śniadania prasowe. Sporadycznie rzecznicy zapraszają wybranych dziennikarzy na pół oficjalne spotkania np. w restauracji, żeby w bardziej familiarnych okolicznościach przekazać im określone informacje.

W obrębie systemu informacji dla prasy przygotowywane są często opracowania tematyczne, niekiedy dość rozbudowane, stanowiące wyczerpujące zestawienie informacji na określony temat. Jest to zwykle uzupełnienie tematu, który był anonsowany wcześniej informacją bieżącą.<sup>434</sup> Z tą formą aktywności w obrębie media relations wiąże się również inne narzędzie komunikacji, czyli wypowiedzi eksperckie. Redakcje często traktują publiczne i niepubliczne szkoły wyższe jako darmową bazę ekspertów. Dobrze przygotowany rzecznik prasowy dysponuje listą pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych, którzy w zależności od potrzeb, są gotowi do komentowania różnorodnych zjawisk dziejących się w przestrzeni publicznej. Sztuka polega na tym, by były to osoby dysponujące wiedzą merytoryczną, ale również „medialną”, które dobrze zaprezentują się w telewizji, czy w radiu, a tym samym będą przyczyniały się do budowania pozytywnego wizerunku całej instytucji.

Wśród formalnych narzędzi informowania dziennikarzy warto wymienić również oświadczenia będące oficjalnymi stanowiskami organizacji w danej sprawie. Niekiedy wynikają one z prawa prasowego i mogą być publiczną reakcją na organizację, na publikację oraz opinie wyrażane w środkach masowego komunikowania na jej temat albo na temat spraw bądź wydarzeń bezpośrednio dotyczących jej funkcjonowania.<sup>435</sup>

Jednym z podstawowych prawideł rządzących pracą rzeczników prasowych wydaje się być spostrzeżenie, że „media nie lubią *suchych* informacji”<sup>436</sup> dlatego niemal obligatoryjnym uzupełnieniem komunikatów prasowych są wywiady. Dotyczy to zarówno, prasy, portali internetowych, jak również radia i telewizji. „Wywiady udzielane są zwykle przez osoby odpowiedzialne za realizację oddziaływań media relations, a więc rzeczników i pracowników biur prasowych, jednak często włączone są w tę formę współpracy z dziennikarzami osoby bezpośrednio związane z danym tematem, wydarzeniem, zaangażowane w jego przebieg. Osoby te niejednokrotnie z racji swojej specjalizacji są bardziej kompetentne niż rzecznik prasowy, gwarantują też większą wiarygodność, jak również, co nie jest bez znaczenia z punktu widzenia dziennikarzy, ograniczając zjawisko powtarzalności głosu lub wizerunku rzecznika na antenie poszczególnych stacji radiowych i telewizyjnych.”<sup>437</sup>

---

<sup>434</sup> Ibidem, s. 29.

<sup>435</sup> Ibidem.

<sup>436</sup> Por. Wywiady pogłębione.

<sup>437</sup> S. Gawroński, *Media relations służb... op. cit.*, s. 29-30.

Ten aspekt komunikacji również wymaga dobrych relacji rzecznika z otoczeniem wewnętrznym uczelni. Najprościej rzecz ujmując – jeśli pracownicy lubią rzecznika prasowego, chętniej mu pomogą. Kwestia ludzkiego „lubienia” jest również ważna w relacjach z dziennikarzami. Bardzo kompetentny rzecznik, którego dziennikarze nie lubią będzie mniej efektywny, niż nawet posiadający gorsze kwalifikacje, ale postrzegany jako sympatyczny. Nie jest to kategoria mierzalna, ani odpowiadająca naukowej metodologii, ale bardzo istotna i potwierdzona praktyką media relations.<sup>438</sup>

Odrębnym instrumentem media relations, choć nie wchodzącym w zakres współpracy rzecznika prasowego z dziennikarzami jest monitoring mediów. Jest to samodzielne realizowane zadanie PR-managera polegające na zbieraniu i selekcjonowaniu publikacji prasowych (w zależności od formy monitoringu – również przekazów radiowych, telewizyjnych i wzmianek internetowych) związanych z określonym tematem. W wielu organizacjach monitorowanie mediów jest zadaniem własnym rzecznika prasowego albo zespołów prasowych. (...) Monitoring mediów spełnia kilka ważnych funkcji. Przede wszystkim daje możliwość parametrycznej oceny skuteczności rzecznika prasowego. Analiza ilościowa i jakościowa publikacji medialnych skorelowana z aktywnością rzecznika umożliwia jemu samemu dokonanie oceny własnej pracy, niekiedy też bywa wykorzystywana do oceny rzecznika przez przełożonych.<sup>439</sup> Monitoring mediów jest wykorzystywany nie tylko na potrzeby media relations, ale również crisis management. „Wiedza, jaką pozyskuje się w trakcie analiz jakościowych i ilościowych, jest niezbędna do podejmowania decyzji (...) ale stanowi także swoiste wsparcie w ocenie zmian w postrzeganiu firmy na zewnątrz”<sup>440</sup>. Korzyści wynikające z monitoringu mediów to między innymi:<sup>441</sup>

- Stała informacja o tym, co prasa pisze na temat organizacji i branży;
- Możliwość podjęcia szybkiej reakcji na niekorzystne informacje, jakie pojawiły się w mediach, jeśli zajdzie taka konieczność;
- Uzyskanie informacji o tym kto, kiedy, z jakiej okazji i w jakim tytule pisze o organizacji;
- Uzyskanie informacji o działalności reklamowej i komunikacyjnej konkurentów rynkowych;
- Możliwość oceny wizerunku organizacji na podstawie informacji zebranych w mediach.

Poza wymienionymi zaletami monitorowanie mediów, zwłaszcza przy użyciu specjalistycznych platform, pozwala zbierać informacje o sposobie oddziaływania informacji

---

<sup>438</sup> Wywiady pogłębione.

<sup>439</sup> S. Gawroński, *Media relations służb... op. cit.*, ss. 32-33.

<sup>440</sup> D. Tworzydło, *Public relations praktycznie*, op. cit. S. 246.

<sup>441</sup> D. Tworzydło, *Public relations. Teoria...*, op. cit., s. 34.

na odbiorców. Najczęściej informacje klasyfikowane są jako: pozytywne, obojętne i negatywne. Dodatkowo pozwala również śledzić trendy i oceniać, czy przekazywane mediom komunikaty spotykają się z zainteresowaniem, czy może należy zmodyfikować treść względnie formę przekazu. Jeśli uczelnia zainwestuje określone środki celem wykupienia szerszego abonamentu lub skorzystania z kilku platform – monitoring mediów staje się znakomitym narzędziem do śledzenia medialnej aktywności konkurencji. Tego rodzaju dane w oczywisty sposób przekładają się na modyfikacje strategii oraz planów przez uczelnię.

Odrębną funkcją monitoringu mediów jest prewencja kryzysowa. Analiza przekazów medialnych pozwala niekiedy ze znacznym wyprzedzeniem ostrzec i poinformować zarząd organizacji o zbliżającym się kryzysie wizerunkowym, którego symptomami mogą być: aktywniejsze zainteresowanie mediów masowych, rosnący wskaźnik negatywnych publikacji albo negatywne opinie odbiorców przekazów medialnych ujawniane na przykład w formie komentarzy czy wpisów na forach dyskusyjnych.<sup>442</sup> Tego rodzaju informacje mogą okazać się bezcenne. Obecnie do powyższego należy dodać monitorowanie portali społecznościowych. Do tego celu również można użyć wyspecjalizowanych platform. W innym przypadku rzecznik musi to robić sam, lub zlecić to zadanie (o ile dysponuje biurem prasowym) konkretnej osobie. Zdaniem M. Kaczmarek-Śliwińskiej zarządzanie organizacją w ramach crisis management opiera się o realizację czterech elementów.<sup>443</sup>

- Identyfikacja potencjalnych sytuacji kryzysowych, które mogą być zagrożeniem dla organizacji;
- Praca nad manuałem zarządzania sytuacją kryzysową oraz działaniami wspierającymi oddziaływanie prewencyjne,
- Działania w sytuacji kryzysowej,
- Działania pokryzysowe.

Analizując konkretne działania, jakie organizacja powinna przedsięwziąć w ramach tych punktów łatwo dojść do wniosku, iż monitoring mediów jest i powinien być wykorzystywany na każdym z tych etapów działania, realizując zróżnicowane funkcje, jednak zawsze dostarczając kluczowej informacji bieżącej.

Media społecznościowe odgrywają dziś bardzo ważną rolę w komunikacji instytucji z otoczeniem. Jest to obszar szczególnie ważny z punktu widzenia publicznych i niepublicznych szkół wyższych bo najważniejsze grupy odbiorców ich działań

---

<sup>442</sup> Ibidem, ss. 33-34., Por. P. Sanowski, *Nowoczesny monitoring mediów*, [w:] E. Hope (red.) *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Scientific Publishing Group, Gdańsk, 2005, ss. 56-57.

<sup>443</sup> M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015, s. 99-100.

komunikacyjnych to młodzi ludzie, dla których internet jest najważniejszym i często jedynym źródłem informacji. W niektórych uczelniach powstały już wyspecjalizowane jednostki zajmujące się tylko tą formą przekazu. W takim przypadku, do ich obowiązków również należy monitorowanie „ruchu” w internecie. Jednocześnie w wielu uczelniach często brakuje środków, zasobów kadrowych i zaangażowania do wydzielenia odrębnej komórki zajmującej się promocją w internecie. Wtedy całość zadań związanych z komunikacją w Internecie i nowych mediach spoczywa na rzeczniku prasowym. Nie jest to dobre rozwiązanie, bo wymaga często zaangażowania przekraczającego fizyczne możliwości jednej osoby. Brak tego typu mechanizmów w uczelniach spowodowany jest często niezrozumieniem konieczności ich posiadania przez władze uczelni, ograniczeniami finansowymi, ale przede wszystkim brakiem zrozumienia dla możliwości wykorzystywania potencjału mediów społecznościowych.

Zdaniem M. Kaczmarek-Śliwińskiej zarządzanie wirtualnymi sieciami powinno być zorganizowane wokół kilku wartości, do których zalicza przede wszystkim interaktywność oznaczająca personalizację treści i indywidualizowanie oferty oraz komunikowanie konwersacyjne. Jako drugą wartość wymienia reorganizację czasu pracy, zaś trzecią – koordynowanie komunikacji w social mediach z pozostałymi kanałami komunikacyjnymi, wykorzystywanymi przez organizację<sup>444</sup>. W mediach społecznościowych wciąż tkwi ogromny potencjał, który doceniają zarówno indywidualni użytkownicy, jak i formy oraz organizacje. Jak zauważa I. Wojciechowska, „nie tylko nieustannie rośnie liczba rejestracji na portalach społecznościowych, ale także poszerza się zakres możliwości ich wykorzystania. Początkowo służące głównie do indywidualnej komunikacji platformy, stanowią obecnie źródło cennych informacji o ich użytkownikach i w bardzo istotny sposób wpływają na budowanie świadomości marki wśród klientów<sup>445</sup>.

---

<sup>444</sup> M. Kaczmarek-Śliwińska, *Zarządzanie komunikacją organizacji w obszarze social media*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 659, 2011, s. 72-73.

<sup>445</sup> I. Wojciechowska, op. cit., s. 71.

## 5.2. Etyka media relations

Aspekty etyczne media relations są z jednej strony oczywiste, z drugiej zaś dość skomplikowane. Dzieje się tak, ponieważ z jednej strony istnieją regulacje formalne, określające tzw. dobre praktyki PR, z drugiej zaś – media relations zakładają nieformalne związki z dziennikarzami i udział w spotkaniach towarzyskich może budzić uzasadnione wątpliwości natury etycznej. „W potocznej opinii dziennikarstwo i rzecznictwo prasowe to profesje zbieżne ze sobą, w wielu aspektach podobne do siebie, pokrywające się – niemal tożsame. Rzecznik prasowy tak jak dziennikarz przygotowuje informacje, tworzy serwisy informacyjne, niejednokrotnie zajmuje się przygotowywaniem i opracowaniem materiałów audiowizualnych. Różnicą jest to, że nie pracuje w redakcji oraz, że jego bezpośrednimi odbiorcami nie są czytelnicy, radiosłuchacze czy telewidzowie, a dziennikarze pracujący w różnorodnych redakcjach.”<sup>446</sup>

Powyższy opis należy nieco zmodyfikować przez pryzmat aktywności rzeczników prasowych w interencje. W tym przypadku zbieżność z aktywnością dziennikarzy jest większa. Wiąże się to z tym, że w internecie rzecznicy publikują komunikaty bezpośrednio do odbiorców. Dotyczy to zarówno mediów społecznościowych, jak również stron www. Wykorzystanie mediów społecznościowych przez polskie uczelnie zostało precyzyjnie opisane przez cytowane już: M. Koszembar-Wiklik, M. Kaczmarek-Śliwińską czy I. Wojciechowską. W tym miejscu nie będę zatem rozwijał wątku mediów społecznościowych, szczególnie że z punktu widzenia działalności rzeczników prasowych podlegają one tym samym mechanizmom, a generowana przez nie różnica jakościowa (widoczna w nastawieniu młodych ludzi) została opisana wcześniej.

Niezależnie od różnic i podobieństw pomiędzy public relations i dziennikarstwem faktem jest, że oba te obszary bardzo się przenikają. Generuje to konsekwencje – również natury etycznej.

„Dziennikarze odchodzący z zawodu i trafiający do branży PR często psują rynek, wprowadzając niezdrowe zasady, przenosząc swoje negatywne doświadczenia i nawyki z branży dziennikarskiej, wiedzę i kontakty, które można wykorzystać w różnych celach na rzecz różnych zleceniodawców. Osoby takie często wypowiadają opinie, iż są doskonale predestynowane do realizacji oddziaływań media relations, gdyż jako byli dziennikarze

---

<sup>446</sup> S. Gawroński, *Media relations...*, op. cit., s. 34.



świetnie znają oczekiwania środowiska dziennikarskiego i mogą je spełniać. Dziennikarstwo i rzecznictwo prasowe to jednak dwie odrębne profesje różniące się warunkami pracy, wykorzystywanymi narzędziami, a nade wszystko celami komunikowania.”<sup>447</sup>

Zdaje się, że większość nieporozumień wynika z braku profesjonalizmu po obu stronach i towarzyszącemu mu niezrozumieniu obszaru zadaniowego. Dodatkowo, często mamy do czynienia z sytuacją, kiedy rzecznicy są zmuszani do realizowania działań stricte promocyjnych przy wykorzystaniu mediów masowych (oczywiście bez jakichkolwiek kosztów), co w większości przypadków jest niemożliwe lub zwyczajnie zakazane obowiązującym prawem. Często bywa również tak, że rzecznicy prasowi chcą cynicznie wykorzystywać swoje relacje z dziennikarzami i redakcjami do zwykłej promocji czy kryptoreklamy. Takie działanie psuje nie tylko relacje na linii rzecznik – dziennikarz, ale również wpływa w konsekwencji, na wizerunek uczelni. Są także źródłem nieporozumień i tworzą dychotomiczny obraz dziennikarstwa i PR.

Choć jest to dość typowe, takie zachowanie dziwi, szczególnie że „dobrze układająca się współpraca pomiędzy dziennikarzami i pracownikami odpowiedzialnymi za realizację public relations wydaje się jedną z fundamentalnych zasad charakteryzujących czynności zawodowe przedstawicieli obu branż. Okazuje się jednak, że zrozumienie tej zasady, jak również uświadomienie sobie faktu, że obie strony są od siebie w ogromnym stopniu zależne, nie zawsze przekłada się na poziom wzajemnych kontaktów, a wypracowane zasady komunikacji często nie zadowolają żadnej ze stron.”<sup>448</sup>

Istnienie opisanego powyżej podziału i będących jego konsekwencją nieporozumień, stanowi dodatkowe uwarunkowanie media relations realizowanego przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe. Dochodzi do tego również fakt, że uczelnie kształcą przyszłych i obecnych dziennikarzy, z którymi rzecznicy współpracują. Można zakwalifikować to jako konflikt interesów lub kolejną wątpliwość etyczną. Często zdarza się wręcz, że rzecznik prasowy prowadzi zajęcia z kształcącymi się dziennikarzami, z którymi współpracuje lub będzie współpracował później.

Wspominałem już o obszarach działalności rzeczników prasowych, które budzą wątpliwości etyczne. Nie da się ich wyeliminować, choć jeszcze w latach 90-tych S. Black wskazywał na potrzebę wypracowania etycznych standardów public relations i stosowania się do nich.<sup>449</sup> Środowisko PR wypracowało własne reguły etyczne i ograniczenia, jednak

---

<sup>447</sup> Ibidem, s. 35.

<sup>448</sup> S. Gawroński, *Media relations... op. cit.*, s. 7.

<sup>449</sup> Por. S. Black, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 176.

z oczywistych przyczyn nie są one respektowane przez wszystkich i niejednokrotnie usłyszeć można o przypadkach sprzeniewierzenia się im. Zanim przejdę do szczegółów tego zagadnienia potrzebna jest jeszcze jedna uwaga natury ogólnej. Przestrzeganie lub nie ogólnie pojmowanych wartości jest elementem światopoglądu danych społeczności. Co za tym idzie pewne działania są powszechnie nieakceptowalne, podczas gdy na inne istnieje ciche przyzwolenie. Z rozmów z praktykami wynika, że granica między etycznymi a nieetycznymi działaniami jest bardzo płynna i nieprecyzyjna. Jest to możliwe dzięki temu, że wskazania różnorodnych kodeksów etycznych są natury dość ogólnej, co umożliwia w miarę swobodną ich interpretację. O ile postulaty związane z prawdomównością, czy rzetelnością nie budzą wątpliwości, o tyle problem można rozbić o samo, z natury swej niejasne pojęcie prawdy.

Dywagacje natury filozoficznej nie mieszczą się w zasadniczym temacie prezentowanych rozważań, chociaż nie mogą zostać całkiem pominięte. Stąd wydaje się, że istniejące kodeksy etyki dziennikarskiej i public relations są wyrazem zwyczaju (etyka – od ethos, czyli zwyczaj) i swoistego konsensusu. Niezależnie od źródeł wartości, którym winni hołdować przedstawiciele zaangażowanych w proces media relations branż, można za K. Stasiuk zgodzić się, że jest to zagadnienie ważne (choćby dlatego, że ich efektywność związana jest z zaufaniem i wiarygodnością, których to wartości nie da się osiągnąć przy wątpliwościach co do szczerości intencji, czy prawdomówności). K. Stasiuk wyróżnia kilka grup tematycznych związanych z etyką w działaniach public relations:<sup>450</sup>

- lojalność, rzetelność, uczciwość,
- zakaz rozpowszechniania informacji nieprawdziwych,
- zakaz reprezentowania sprzecznych interesów,
- poszanowanie godności człowieka i ochrona tajemnicy klientów,
- zakaz pobierania opłat oraz gwarantowania konkretnych rezultatów,
- zobowiązanie do przestrzegania (i upowszechniania) kodeksów etycznych,
- stosunek do kolegów z branży,
- możliwość ujawnienia tajnych informacji,
- korumpowanie mass mediów,
- rola interesu publicznego.

---

<sup>450</sup> K. Stasiuk, *Etyczne ramy public relations jako formy komunikowania społecznego*, [w:] J. Świda, D. Tworzydło (red.) *Public relations*, Wyd. WSiLiZ, Rzeszów 2003, ss. 461-482.

Jak pisze S. Gawroński „**W zasadzie** (podkreślenie autora) wszystkie spośród wymienionych aspektów uwarunkowań etycznych w profesji public relations **odnosić się mogą** (podkreślenie autora) do zadań rzeczników prasowych realizowanych w obrębie media relations.”<sup>451</sup> Nie chcę polemizować z autorem, chciałbym jedynie zwrócić uwagę na podkreślone zwroty. Powinny zwrócić uwagę, ponieważ są manifestacją praktycznego podejścia do realizowanych zadań zarówno przez dziennikarzy, jak również przez rzeczników prasowych. W największym uproszczeniu – podobnie, jak w życiu – przestrzegane są te zasady, które aktualnie nie przeszkadzają w osiągnięciu celów i realizacji zadań. Ta, niepokojąca z gruntu konstatacja nie świadczy o nieetyczności media relations. Jej celem jest uświadomienie, że specyfika działań z tego obszaru w ogromnej mierze uzależniona jest od ludzi, którzy w nim uczestniczą. Co za tym idzie, od rzeczników prasowych powinno się oczekiwać bardzo precyzyjnie określonych kompetencji i cech charakterologicznych.

Specyfika pracy rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych, w kontekście wyobrażeń otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, oczekiwań władz uczelni, potrzeb i możliwości przedstawicieli grup docelowych, „nacisków” organów administracji rządowej i samorządowej, kwestii ekonomicznych oraz innych czynników powoduje, że czyhają na nich różne pokusy mogące mieć wpływ na ich profesjonalizm, obiektywizm i bezstronność w wykonywaniu powierzonych im obowiązków. Znaczna liczba niepożądanych zachowań jest wyłapywanych i piętnowanych przez samo środowisko, co nie znaczy, że możliwa jest ich całkowita eliminacja. Ich obecność wpływa na przebieg współpracy pomiędzy dziennikarzami i osobami odpowiedzialnymi za PR oraz prowadzi do konfliktów skutkujących wzajemną niechęcią obu środowisk.

Środowisko związane z szeroko pojętym media relations, choć dobrze opisane w literaturze przedmiotu ma swoje branżowe tajemnice, które również warunkują media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych, decydując często o specyfice podejmowanych w tym obszarze działań. Tym bardziej zasadne zdaje się przeanalizowanie tego zjawiska w oparciu o relacje praktyków, którzy zdecydowali się uchylić nieco rąbka tajemnicy związanej z wykonywaną pracą.

---

<sup>451</sup> S. Gawroński, *Media relations służb... op. cit.*, s. 37.

## ROZDZIAŁ VI

# SPECYFICZNA ROLA RZECZNIKA PRASOWEGO W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

Ostatnia część niniejszej rozprawy ma na celu zaprezentowanie tytułowych uwarunkowań media relations realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe oraz wykazanie specyficznej roli rzeczników prasowych przez pryzmat praktyki. Moim celem jest zestawienie modeli teoretycznych z doświadczeniami praktyków, którzy zgodzili się wziąć udział w wywiadach pogłębionych zrealizowanych na potrzeby niniejszej rozprawy. Wywiady zostały przeprowadzone z sześcioma rzecznikami prasowymi. Trzema z uczelni niepublicznych oraz trzema z uczelni publicznych. Liczba badanych osób nie jest duża, bowiem moją intencją nie było realizowanie badania na próbie zapewniającej reprezentatywność. Badania ilościowe odnoszące się do specyfiki aktywności szkół wyższych w obszarze public relations, oparte o badania ilościowe, realizowali dotychczas między innymi M. Kaczmarczyk, M. Kaczmarek-Śliwińska, M. Koszembar-Wiklik i I. Wojciechowska. Wyniki ich badań wydają się być wciąż aktualne, zarówno z uwagi na nieodległy czas prowadzenia badań, jak i uniwersalność metodologiczną, przyjętą przez autorów. Moje badanie w zamierzeniu miało charakter ekspercki i jakościowy, ukierunkowany na zdefiniowanie niepoliczalnych i trudnych do ilościowego pomiaru specyficznych uwarunkowań kształtujących aktywność polskich uczelni w zakresie budowania relacji z otoczeniem przy udziale rzeczników prasowych. Również uwagi na trudności w przekonaniu do udziału w badaniach reprezentatywnej liczby rzeczników prasowych szkół wyższych zdecydowano o rezygnacji z projektu badawczego skupiającego się na zebraniu danych ilościowych, dających możliwość ekstrapolacji na całość populacji rzeczników prasowych szkół wyższych w Polsce.

Z uwagi na cel badania i jego jakościowy charakter zdecydowałem się na wybór wywiadu terenowego jako podstawowego narzędzia badawczego. Biorąc pod uwagę typologię wywiadów J. Sztumskiego<sup>452</sup>, wykorzystany został wywiad ustny nieskategoryzowany, jawny, o charakterze indywidualnym. W klasyfikacji J. Lutyńskiego jest to technika wywiadu

---

<sup>452</sup> Zob. J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Katowice 1995, s. 120–123.

swobodnego – obserwacji niekontrolowanej opartej na wzajemnym komunikowaniu się<sup>453</sup>. Wywiady zrealizowano w okresie sierpień 2018 r. – wrzesień 2018 r. zgodnie z metodologią forsowaną przez S. Kvale’a, obejmującą siedem etapów:<sup>454</sup>

- określenie tematu obejmujące wyjaśnienie celu wywiadu i zgłębianych pojęć,
- projektowanie – zaplanowanie procesu, za pomocą którego będą osiągnane cele, włącznie z jego wymiarem etycznym,
- prowadzenie wywiadu,
- ranskrypcja mająca na celu stworzenie tekstowego zapisu wywiadu,
- analiza znaczenia zgromadzonego materiału w powiązaniu z celem badań,
- weryfikacja polegająca na sprawdzeniu rzetelności i trafności materiału,
- raportowanie, którego część stanowi niniejsza publikacja.

Biorąc pod uwagę cele badań zogniskowane wokół zagadnienia rzecznictwa prasowego i media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych w Polsce i dobór uczestników badania, należy przyjąć, że użyta metodologia procesu badawczego opiera się na wykorzystaniu pogłębionego wywiadu eksperckiego. Uczestnikami badania byli bowiem rzecznicy prasowi z kilkuletnim doświadczeniem zawodowym na tych stanowiskach, pracujący w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych. Ich wykształcenie, posiadane kwalifikacje oraz doświadczenie pozwalają na zaklasyfikowanie ich do kategorii ekspertów i liderów opinii w zakresie badanego problemu. Zastosowanie takiego narzędzia wynika również z faktu, iż uczestnicy badania w znacznym stopniu stanowią nie tyle reprezentatywną część populacji rzeczników prasowych polskich uczelni, ale są to swego rodzaju liderzy opinii w tym zakresie, narzucający w pewnym stopniu standardy pracy z uwagi na aktywność publikacyjną i udział w konferencjach, zarówno branżowych, jak i naukowych. Część z nich to osoby zaangażowane również w działalność dydaktyczną i szkoleniową, prowadzące zajęcia i treningi z zakresu public relations, media relations i komunikacji społecznej, co również pozwala na uznanie ich za ekspertów w reprezentowanej dziedzinie. Chociaż w populacji rzeczników prasowych z pewnością występują liczne różnice definiowane parametrami ilościowymi, o tyle na poziomie jakościowym można założyć, że o specyfice ich pracy decydują podobne mechanizmy, które są charakterystyczne dla publicznych i niepublicznych szkół wyższych w Polsce. Założenie to przyjmuję na podstawie podobieństw w zakresie wykonywanych działań, wynikające z podobieństw sytuacji rynkowej uczelni,

---

<sup>453</sup> J. Lutyński, *Metody badań społecznych*, Łódź 2000, s. 126.

<sup>454</sup> S. Kvale, *Inter Views: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks 1996, s. 88; cyt. za: E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa 2004 s. 330.

wspólnych ograniczeń i możliwości obowiązujących w sektorze szkolnictwa wyższego. Weryfikacją tego założenia powinny być badania reprezentatywne dla całego środowiska, których realizacja nie była moim zamierzeniem, bowiem przekracza moje możliwości organizacyjne i techniczne.

Z przyczyn obiektywnych poniżej prezentowane treści pomijają pewne szczegóły i dane osobowe, umożliwiające identyfikację konkretnej osoby, czy konkretnej uczelni. Dzieje się tak głównie z tego powodu, że rozmawiałem z czynnymi rzecznikami, których umowy o pracę częstokroć nakładają na nich ograniczenia związane z dzieleniem się z otoczeniem informacjami wrażliwymi z punktu widzenia reprezentowanych przez nich jednostek. Zgodzili się na udział w badaniu pod warunkiem zachowania anonimowości i ich pracodawców. W niektórych fragmentach będę przytaczał konkretne wypowiedzi – szczególnie te, które różnią się w znaczącym stopniu od innych i odbiegają od swego standardu. Z kolei tam, gdzie odpowiedzi na poszczególne pytania są bardzo podobne posłużę się uogólnieniami.

Należy oczywiście pamiętać o tym, iż przyjęta forma pozyskiwania materiału badawczego charakteryzuje się także słabymi stronami. Do najważniejszych jej mankamentów zaliczyć należy cechę wszystkich badań o charakterze jakościowym – brak możliwości statystycznego opisu badanego zjawiska. Dość trudno określić, na ile zdiagnozowane cechy, wartości i prawidłowości są charakterystyczne dla całej populacji, a na ile odnoszą się wyłącznie do opinii wyrażanych przez ekspertów, którzy być może stanowią wzór do naśladowania w swoim środowisku, ale jednak nie reprezentują go w pełni. Tym samym efektem badania może być zbiór opinii odnoszących się do stanu pożądanego (jak powinno być) niż rzeczywistego (jak jest)<sup>455</sup>.

Mam nadzieję, że mimo ewidentnych niedomagań przyjętej metody zaprezentowane treści merytoryczne będą ciekawym i wartościowym źródłem informacji. Szczególnie zależy mi, poza oczywiście wykazaniem specyfiki, na zestawieniu modeli teoretycznych z możliwościami oraz stopniem ich stosowania w codziennej praktyce media relations.

Dotychczas wskazałem na konkretne uwarunkowania formułowane teoretycznie, związane zarówno z public relations, jak również z pojmowaniem działań marketingowych realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe. Starłem się również pokazać formalne uwarunkowania wynikające ze specyfiki szkół wyższych, ich otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Wykazałem specyfikę grup docelowych podejmowanych

---

<sup>455</sup> S. Gawroński, *Media relations służb...*, op. cit., s.108-109.

działań, związaną z ich znaczną heterogenicznością. Daje to, jak sądzę dość rzetelny obraz modeli aktywności marketingowych, obowiązujące w polskich szkołach wyższych. Zdaję sobie jednocześnie sprawę z faktu, że nie udało mi się wyczerpać tego, bardzo szerokiego tematu. Koncentrując się na aspektach stricte praktycznych mam nadzieję uzupełnić ten obraz, co pozwoli na wysnucie wniosków, które być może wpłyną twórczo na postrzeganie samej profesji rzeczników prasowych, jak również przyczynią się do reorientacji w działaniach podejmowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe.

Pierwsze z postawionych pytań dotyczyło umiejscowienia w strukturze uczelni. Z uzyskanych odpowiedzi wyłania się obraz umożliwiający stworzenie linii podziału. W uczelniach publicznych najczęściej rzecznik prasowy jest zatrudniony na jednoosobowym, samodzielny stanowisku. Formalnie podlega bezpośrednio rektorowi uczelni, z którym współpracuje bardzo blisko. Taki model ma wiele zalet, z których najważniejszą jest nieustanny dostęp do źródeł informacji i możliwość konsultowania kluczowych działań. W zbadanych przypadkach rzecznik prasowy cieszy się dużą autonomią w podejmowanych działaniach i w zasadzie, nie jest kontrolowany, o ile nie mamy do czynienia z wydarzeniami niepożądanymi. Jego pozycja w strukturze uczelni jest silna i ma on duży wpływ na tworzenie i realizację strategii komunikacyjnej. Wadą tego rozwiązania jest scedowanie ciężaru związanego z prowadzonymi działaniami właśnie na rzecznika. Jeśli funkcję tę piastuje osoba posiadająca właściwe kompetencje i warsztat, możliwości pojawienia się kryzysów wizerunkowych są zminimalizowane. Jeśli jednak osoba na tym stanowisku nie cechuje się odpowiednią samodyscypliną, cierpi na tym wizerunek instytucji.

Dodatkowym problemem charakterystycznym dla uczelni publicznych jest częsty brak sprecyzowanej (często nawet w ogólnych zarysach) strategii komunikacyjnej, co powoduje, że rzecznik musi działać po omacku.

Kolejnym problemem związanym z jednoosobową koordynacją działań komunikacyjnych jest marnotrawienie potencjału instytucji. Pomijając przypadki, gdzie mamy do czynienia z rzecznictwem biernym, czy responsywnym (takich nie było wśród rzeczników, z którymi rozmawiałem) jedna osoba nie jest w stanie sprostać ilości informacji generowanych przez uczelnię. Nie jest również w stanie obsługiwać w równym stopniu wszystkich dostępnych narzędzi. Co za tym idzie, wiele wydarzeń nie jest odpowiednio „ogarniętych” i nie dociera do wszystkich grup docelowych, lub trafia do nich w okrojonej, niepełnej formie.

Jeden z rzeczników uczelni publicznej zwrócił uwagę na ciekawy fakt – *„praca na samodzielnym stanowisku, w zasadzie bez jakiegokolwiek kontroli ze strony administracji uczelni oraz bezpośrednia podległość rektorowi powodują, że współpraca z otoczeniem*

wewnętrzny będącym podstawowym źródłem informacji przebiega dwutorowo. Jestem postrzegany jako 'człowiek rektora', co za tym idzie ci spośród pracowników uczelni, którzy sprzyjają realizowanej przez niego polityce, chętnie ze mną współpracują i dzielą się informacjami związanymi z prowadzonymi badaniami, czy na przykład organizowanymi wydarzeniami. Ci zaś, którzy są po drugiej stronie barykady często 'zapominają' podzielić się informacjami. Dodatkowo zgłaszają potem wiele pretensji związanych ze złym funkcjonowaniem służb informacyjnych. Pierwsza grupa zgadza się również z decyzjami podejmowanymi przeze mnie, co do formy i treści przygotowywanych komunikatów, bo są dla nich przedłużeniem decyzji rektora. Druga grupa należy do grona wiecznie niezadowolonych i swoje niezadowolenie z pracy rzecznika przenosi na całą uczelnię oraz wychodzi z negatywnym przekazem na zewnątrz."<sup>456</sup>

Negatywne oddziaływanie grup niesprzyjających rzecznikowi (czyli de facto rektorowi) stanowi zarzewie potencjalnego kryzysu wizerunkowego, który, o ile jest łatwy do przewidzenia, o tyle trudny do skontrolowania i jeszcze trudniejszy do zażegnania. Pytany o to rzecznik odpowiedział, że „są dwa sposoby podejścia do tego problemu. Po pierwsze, można nie przejmować się grupą niezadowolonych, o ile nie jest to grupa duża. Chociaż pamiętać trzeba, że jeden niezadowolony jest głośniejszy, niż stu zadowolonych. Da się jednak zmarginalizować ich działanie, co wykracza poza standardowe działania media relations, ale wpisane jest w specyfikę pracy rzecznika... Po drugie – i ten model staram się realizować – muszę być profesjonalistą do bólu – nie ma prywatnych sympatii, ani preferencji tematycznych. Moim celem jest działanie dla dobra uczelni i tylko temu podporządkowuje swoje aktywności. To bardzo wygodne, choć trudne, bo ludzie z wnętrza uczelni poddają to w wątpliwość z definicji. W ich mniemania nie da się być poza układem... i pewnie mają rację (śmiech). Niezależnie od tego, gdzie leży prawda, działanie przez pryzmat skrajnego profesjonalizmu zdaje egzamin – oczywiście tak długo, jak długo podejmowane działania są skuteczne z punktu widzenia uczelni jako takiej.”<sup>457</sup>

Na uwagę w powyższym fragmencie zasługuje narzędziowe podejście. Nie wpisuje się w zasadzie, w żaden konkretny model funkcjonowania rzecznika. Chodzi tylko o pragmatyzm i umiejętność adaptacji do zaistniałych warunków, które zmieniają się nie wedle określonego porządku, ale raczej dość przypadkowo. Fakt ów ma zasadniczy wpływ na planowanie i realizację media relations, ponieważ ludzie z wnętrza uczelni, działając od lat w określonym środowisku mają często wiele kontaktów, w tym również w mediach. Manifestacją tego stanu

---

<sup>456</sup> Ibidem.

<sup>457</sup> Ibidem.



rzeczy jest historia opowiedziana przez drugiego rzecznika z uczelni publicznej. „*Na jednym z wydziałów mojej uczelni działają dwie grupy interesów. Jedna wyjątkowo nie lubi drugiej. Ich wzajemna niechęć prowadzi do irracjonalnych z punktu widzenia całej uczelni zachowań. Po jednym z posiedzeń rady wydziału niezadowolony z jej przebiegu pracownik poszedł do gazety i powiedział, że wydział będzie likwidowany. Łatwo sobie wyobrazić zainteresowanie mediów i ilość telefonów, które musiałem odebrać. Co więcej – najbardziej frustrujące jest to, że chociaż wiem (dzięki nieformalnym relacjom z dziennikarzami) kto był źródłem przecieku – nie mogę nic z tym zrobić... Sprawa zrobiła się nagle bardzo poważna i wymagała wystosowania oficjalnego stanowiska uczelni sygnowanego przez rektora. Szczęśliwie media żyją bardzo newsowo więc temat stosunkowo szybko wygasł, co nie zmienia faktu, że odbił się niekorzystnie na wizerunku uczelni. Dobrze, że przy okazji oficjalnego stanowiska udało się przemycić trochę pozytywnych treści dotyczących wydziału.*”<sup>458</sup>

Takie wydarzenia mogą mieć miejsce i częściej mają w uczelniach publicznych, ponieważ w ich przypadku mam do czynienia z większą autonomią poszczególnych jednostek. Dziekani wydziału w wielu obszarach działają bardzo samodzielnie i choć to zjawisko niepozytywne, nie całkiem liczą się z oczekiwaniami, czy wręcz poleceniami rektora. Sytuacja ta ma szansę się zmienić od października 2019 r., czyli w świetle obowiązywania tak zwanej Konstytucji dla Nauki. Póki co, nie dysponujemy wystarczającą ilością informacji, żeby ocenić, jak zmiany w strukturze uczelni wpłyną na relacje wewnątrz.

Sytuacja wygląda inaczej w przypadku uczelni niepublicznych. We wszystkich przypadkach rzecznicy, z którymi rozmawiałem stanowią część większej struktury – działu marketingu, biura prasowego lub czy biura promocji. W przeprowadzonych rozmowach wszyscy rzecznicy uczelni niepublicznych zwracali uwagę na problem związany z „centralnym sterowaniem.” Niezależnie od umiejscowienia w strukturze organizacyjnej stopień autonomii jest bardzo ograniczony przez władze. W jednym z przedstawionych przez rzecznika przypadku powstała na zlecenie władz strategia komunikacyjna zakładająca zmianę struktury służb prasowych. „*Zbudowaliśmy nowy, efektywny system zakładający założenia bazowe komunikacji, uwzględniający wykorzystanie wszystkich dostępnych narzędzi oraz optymalizację działań przez pryzmat posiadanych zasobów kadrowych. Ustalenia trwały długo, a na koniec usłyszeliśmy, że to wszystko jest bez sensu i powinno być inaczej, po czym przedstawiono nam gotowy schemat wywracający większość naszych założeń do góry nogami. Przy sprzeciwie z naszej strony okazało się, że nic nie wiemy i nic nie umiemy i nie chce się*

---

<sup>458</sup> Ibidem.

*nam działać dla dobra uczelni. Praca w takich warunkach jest – delikatnie rzecz ujmując – pozbawiona sensu.”<sup>459</sup>*

Model działający w uczelniach niepublicznych sprowadza się często do wykonywania poleceń władz. Dodatkowym problemem jest to, że oczekiwania kierownictwa są często nierealne i nie uwzględniają ani specyfiki działań public relations (media relations), ani specyfiki mediów. Władze żywią przekonanie (często niczym nieuzasadnione), że wszystko co związane jest z kierowaną przez nich instytucją jest wyjątkowo ważne, podczas gdy faktycznie nie różni się to niczym od działań podejmowanych przez inne jednostki. Tym samym niekiedy niemożliwe jest uzyskanie wsparcia dziennikarzy dla rozpowszechnienia danej informacji i wygenerowanie pożądanых publikacji.

Powyżej zarysowana specyfika działania osób i działów odpowiedzialnych za media relations pozwala wyróżnić kilka obszarów, w których najlepiej widoczna jest specyfika pracy rzeczników prasowych.

## **6.1. Kreacja**

Kreacja w odniesieniu do pracy rzeczników prasowych ma bardzo szeroki zakres. Z jednej strony chodzi o tworzenie wizerunku uczelni na zewnątrz, z drugiej zaś o budowanie opinii o instytucji w jej wnętrzu. Niezwykle ważne w tym kontekście jest to, jak uczelnia postrzegana jest przez jej pracowników. Głównie chodzi tu o pracowników naukowo-dydaktycznych, bo ich oddziaływanie na przedstawicieli grup docelowych jest zdecydowanie większe.

- Co pracownicy Pana uczelni myślą o swoim miejscu pracy?

- rzecznicy uczelni publicznej<sup>460</sup> - *„zdecydowana większość pracowników uczelni traktuje pracę w uczelni jako finał starań. Osiągnięwszy określony stopień naukowy (najlepiej samodzielny, czyli dra hab.) nie czują już potrzeby do dalszego rozwoju. Nie chodzi tu tylko o rozwój naukowy, ale jakiegokolwiek przejawy aktywności. Z mojego punktu widzenia, to tylko – przepraszam za słowo – zbędny balast. Z ich pracy nie wynikają żadne korzyści wizerunkowe. Co więcej – ich chęć do nieprzemęczania się i walka o utrzymanie status quo przekłada się na zaangażowanie w dydaktykę. Studenci nie są głupi i widzą, że prowadzenie zajęć dla takiego człowieka to swoiste zło konieczne. Nie mają wrażenia, że uczą się czegokolwiek, nudzą się, a potem opowiadają o tym na zewnątrz. Chociaż ci wykładowcy*

---

<sup>459</sup> Ibidem.

<sup>460</sup> Ibidem, odpowiedź uśredniona – stanowiąca swoistą sumę wypowiedzi rzeczników danej kategorii uczelni.

powinni być (i często są) poddawani ocenom okresowym, to wiadomo, że nie wiąże się to z bezpośrednimi konsekwencjami. Tym sposobem mamy do czynienia z dużą grupą abnegatów, których niechęć do wykonywanych obowiązków przekłada się w konsekwencji na wizerunek uczelni w oczach najważniejszej z grup docelowych. Równie negatywnie wpływa ich brak aktywności naukowej, bo przy okazji ocen parametrycznych okazuje się, że pokazywana jako dynamiczna i działająca pro jakościowo jednostka naukowa nie prowadzi prawdziwych badań, czego wynikiem jest niska ocena parametryczna. Dla mnie jako rzecznika, to tylko kłopot, szczególnie, że wyjaśnienie mediom 'o co chodzi' jest trudne, bo dziennikarze często nie rozumieją, czym się różni dziedzina od dyscypliny, nie mówiąc już o bardziej skomplikowanych zagadnieniach związanych z parametryzacją. W największym uproszczeniu większość pracowników tej kategorii jest przekonana o własnej wysokiej pozycji, nieusuwalności i niezastępowalności. Nie generują żadnych pozytywnych wartości, są wręcz szkodliwi.”<sup>461</sup>

- rzecznicy uczelni niepublicznych – „pracownicy mojej uczelni dzielą się na dwie kategorie: pierwsza to 'karierowicze' – przyszli do uczelni w okresie prosperity, zaczęli zarabiać dobre pieniądze, akceptują warunki pracy, dopóki wynagrodzenie ich satysfakcjonuje. Nie są wyznawcami idei akademickich, a uczelnia jest po prostu miejscem pracy. Są wygodni z mojego punktu widzenia, bo nie działają na szkodę uczelni. Są profesjonalni i przyzwyczajeni do wykonywania poleceń, co za tym idzie łatwo zaangażować ich w dodatkowe działania. Ponieważ myślą o budowaniu własnej marki, chętnie występują w roli ekspertów, udzielają wywiadów, uczestniczą w spotkaniach promocyjnych, etc. Druga grupa to 'oportuniści', którzy traktują pracę w uczelni niepublicznej jako okazję. Nie są nadmiernie aktywni i niechętnie angażują się w życie uczelni. Podobnie jak dla 'karierowiczów' dla nich to po prostu miejsce pracy ze wszystkimi wadami i zaletami. Nie są przywiązani do uczelni, nie identyfikują się z nią, o ile nie łączy się to z wymierną korzyścią.”<sup>462</sup>

Zarówno w uczelniach publicznych i niepublicznych mamy do czynienia z prawdziwymi naukowcami i nauczycielami, którzy swoją pracę traktują poważnie, często jako misję. Nie zależy im na poklasku, ani na szybkim zysku. Co sądzą o nich rzecznicy?

- rzecznik uczelni publicznej – „Lubię ich! To bardzo często pozytywnie zakręcenie ludzie, którzy siedzą głęboko w danym obszarze wiedzy. Są kłopotliwi, bo mają trudności z komunikowaniem treści, a fakt, że często związani są z dość specjalistycznymi obszarami

---

<sup>461</sup> Ibidem.

<sup>462</sup> Ibidem.

*powoduje, że współpraca z nimi wymaga tłumaczenia z „polskiego na nasze”. Wśród nich trafiają się tacy, którzy mają cierpliwość i poświęcają czas na wyjaśnianie czym się zajmują, co z tego wynika. W takim przypadku z ich pracy i obecności wynika wiele korzyści wizerunkowych. Łatwo wpisują się w stereotypowy obraz naukowca zbieżny z wyobrażeniami odbiorcy mediów masowych. Dzięki temu są bardzo wiarygodni w przekazach medialnych, nawet jeśli szwankuje u nich zwyczajna komunikacja. Jeśli się ich odpowiednio „podejdzie” znakomicie sprawdzają się w roli ekspertów i ambasadorów uczelni.”<sup>463</sup>*

*- rzecznik uczelni niepublicznej – „Nie przepadam za nimi. Są użyteczni, ale bardzo roszczeniowi. Zazwyczaj zostali ściągnięci do uczelni za poważne pieniądze. Nie angażują się, nie mają czasu, przekładają zajęcia, etc. O ile w działaniach promocyjnych można łatwo wykorzystać ich nazwiska, o tyle rzadko zgadzają się występować w imieniu uczelni. Często nie dbają o afiliację. A dodatkowo trzeba ich traktować, jak święte krowy, bo nie będą mieli obiektywności, żeby poskarżyć się rektorowi... a wtedy wina zawsze leży nie po ich stronie. Dodatkowo psują relacje wewnątrz uczelni. Chociaż oficjalnie nikt nie powinien znać np. zarobków, czy innych warunków zatrudnienia innych pracowników, często to powszechnie dostępna wiedza, która powoduje wewnętrzny ferment, spadek zaufania do instytucji i psuje wewnętrzne relacje.”<sup>464</sup>*

W obliczu powyższych wypowiedzi zadania związane z kreacją nabierają specyficznego znaczenia. Rolą rzecznika jest w tym przypadku kreowanie wizerunku instytucji, który przykrywa wszystkie niepożądane przejawy życia uczelni. Nie jest to zadanie łatwe, a często wręcz niemożliwe. W tym przypadku rzecznik prasowy staje się niemal osobą o obszarze zadaniowym human resources. Dzieje się tak, ponieważ na rzeczniku skupiają się informacje ze wszystkich stron. Jeśli jest sprawny w wykonywaniu swoich obowiązków, wie o wszystkim, co się dzieje w uczelni. Może tworzyć określony obraz wewnątrz instytucji, a korzystając z narzędzi media relations kreuje postrzeganie instytucji na zewnątrz. „Obecność dobrego nazwiska da się dobrze ograć medialnie niezależnie od sytuacji wewnątrz. Czasem wystarczającą reakcją na oburzenie wewnętrzne jest proste – ‘wiesz, jak jest’. Oczywiście tylko wtedy, kiedy sam rzecznik cieszy się zaufaniem pracowników.”<sup>465</sup>

---

<sup>463</sup> Ibidem.

<sup>464</sup> Ibidem.

<sup>465</sup> Ibidem.

Kreowanie obrazu uczelni zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak też wśród pracowników i studentów jest związane z kolejną, specyficzną rolą rzecznika prasowego (niekoniecznie związaną stricte z jego zakresem obowiązków) – mowa tu o integracji.

## 6.2. Integracja

Działalność na tym polu również wiąże się z obszarem zadaniowym HR i niezależnie czy w uczelni istnieje taki dział, czy nie często dzieje się tak, że rzecznik, będący pośrednikiem pomiędzy władzami uczelni, a pracownikami ma znaczny wpływ na integrowanie środowiska. Służą do tego również narzędzia z obszaru media relations, bo obraz w mediach, jak również opinia otoczenia na temat uczelni pełnią funkcję spoiwa.

Narzędziem, które może być w tym celu wykorzystywane, choć nie służy temu celowi jest storytelling, czyli marketing narracyjny. Jeśli mamy do czynienia z sytuacją, w której rzecznik ma dobre relacje z przełożonymi (a wcale nie musi tak być) i wspólnie ustalą pewną narrację w przekazach komunikacyjnych, to narracja ta może również służyć budowaniu integracji wewnątrz uczelni.

- rzecznik uczelni niepublicznej – „*u nas jest tak, że wszystko co dotyczy naszej uczelni jest najlepsze, najważniejsze i najbardziej wartościowe. Nie ma odstępstw od tej reguły, a każde zachowanie sprzeczne z obowiązującą myślą przewodnią jest piętnowane. Co za tym idzie, swego czasu powstał pomysł, że napiszemy narrację, która będzie obowiązywała na zewnątrz i do wewnątrz. O ile przekonanie ludzi na zewnątrz, że jest cudownie, nie jest takie trudne, o tyle zbudowanie takiego przekonania wśród ludzi, którzy widzą jak to działa od środka jest trochę bardziej skomplikowane. Nie powinienem się tym zajmować, ale ponieważ ludzie myślą – on jest blisko władz (z definicji, nie z sympatii) ale jest tak samo traktowany, jak my, to pewnie wie dlaczego. Lubimy go, więc możemy spytać jak człowieka... W takiej sytuacji trzeba mieć bardzo dobrze poukładane w głowie. Masz do wyboru dwie drogi – albo stoisz twardo na stanowisku wyznawanych wartości i mówisz prawdę, tzn. taki mamy klimat (śmiech), albo wchodzisz na wyższy poziom ‘profesjonalizmu’ i zaczynasz wyjaśniać ludziom, że podejmowane przez władze działania mają na celu poprawę jakości, podnoszenie poziomu i budowanie silnej marki. To o tyle wygodne, że jeśli ktoś pójdzie poskarżyć się mediom na warunki pracy zawsze możesz powiedzieć – ‘tak, to prawda, osoba X została zwolniona, ponieważ nie była w stanie sprostać wysokim wymaganiom stawianym przez naszą uczelnię pracownikom naukowo-dydaktycznym...’ i inne okrągłe słowa, które dobrze brzmią, od biedy są zgodne z prawdą i pozwalają wzmocnić projakościowy wizerunek instytucji.*

*W konsekwencji takiego działania albo masz następnego dnia moralniaka, albo nie – to zależy tylko od Twojej odporności. Abstrahując od kwestii moralnych najtrudniejsze w tym jest zachowanie wiarygodności w oczach współpracowników. Tak pojmowana praca rzecznika to klasyczny one man show, który nigdy się nie kończy. Nie możesz wyjść z roli, bo wszystko się posypie. Z drugiej strony to broń obosieczna, o czym często zapominają szefowie. Skoro jestem w stanie integrować środowisko, tworzyć z niego narzędzie promocji i budowania marki, to równie łatwo mogę je zdeintegrować, siać niepokój i podsycać niezadowolenie. Wiem, że brzmi to trochę jak z beletrystyki, ale nie należy lekceważyć potęgi informacji.”<sup>466</sup>*

- rzecznik uczelni publicznej – *„istnieją konkretne problemy związane z integracją środowiska akademickiego w dużej uczelni publicznej. Podstawową, w mojej ocenie przyczyną, jest programowa decentralizacja uczelni zapoczątkowana po 2000 roku. Wydziały zyskały dość dużą autonomię. Dziekani po początkowym szoku związanym z ilością nowych obowiązków, okrzepli i zaczęli budować swoje małe królestwa. Wokół nich potworzyły się rozmaite koterie i grupy interesów. Skutki widać doskonale teraz, kiedy projektowana i powolnie wdrażana jest Konstytucja dla Nauki. Sama, związana z nią możliwość, likwidacji struktury wydziałowej budzi taki sprzeciw wewnętrzny środowiska, że trudno mówić o jakiegokolwiek merytorycznej rozmowie. Cała siła idzie w walkę o utrzymanie stanu posiadania. Przy małej skali dbałość o jedynomyślność środowiska nie jest taka trudna, szczególnie w grupach hierarchicznych – dotrzesz do szefa grupy, dalej pójdzie łatwo. Przy molochach, jakimi są uczelnie publiczne to strasznie trudne. Trzeba się babrać w politykę. Tu faktycznie przydaje się budowanie wizerunku na zewnątrz. Ludzie lubią, nawet jeśli twierdzą inaczej, pokazywać się w mediach. Ja jestem tym człowiekiem, który może im w tym pomóc, albo przeszkodzić, więc lepiej mieć mnie po swojej stronie, szczególnie, że jestem blisko źródeł informacji i nie wiadomo ile mogę (śmiech). Nie wyprowadzam ludzi z błędu i korzystam z przekazywanych informacji. Jestem w tej komfortowej sytuacji, że moja wizja świata jest zbieżna z wizją rektora na uczelnię, naukę, etc. Nie mam dyskomfortu moralnego, że robię coś, z czym się nie zgadzam, a to bardzo podnosi moja wiarygodność, bo nie muszę udawać. Ludzie to widzą, i prawdopodobnie, gdzieś na podświadomym poziomie, zaczynają się trochę bardziej utożsamiać z realizowaną przez uczelnię polityką. To długi i żmudny proces, szczególnie, że środowisko akademickie jest dość dynamiczne, a jego przedstawiciele często zmieniają sojusze. Dlatego też, wydaje mi się, że działać trzeba na wyższym poziomie –*

---

<sup>466</sup> Ibidem.

*to znaczy właśnie na poziomie wartości, które wiążą się ze światopoglądem poszczególnych ludzi, a nie przynależnością do danej grupy interesów.”<sup>467</sup>*

*- rzecznik uczelni publicznej – „u nas jest dziwnie... są dwie bardzo zintegrowane grupy – jedną integruje ‘miłość’ do rektora, drugą – nienawiść. Nie chcę rozwijać tego wątku, bo i tak już pewnie wiadomo o kogo chodzi.”<sup>468</sup>*

Jak widać z powyższych wypowiedzi rzecznicy prasowi mają świadomość (być może na wyrost) swojej mocy sprawczej. Widać również, że niezależnie od modeli teoretycznych praktycy wskazują na dość dużą nieokreśloność zakresu swoich obowiązków. Nie zmienia to faktu, że całość opiera się na relacjach jakie są w stanie stworzyć z otoczeniem wykorzystując do tego posiadane cechy charakterologiczne. Wszyscy badani podnoszą kwestię moralności, o której więcej zostanie powiedziane w dalszej części tego rozdziału.

Integracja środowiska akademickiego jest niezwykle ważna, bo wpływa na jej postrzeganie na zewnątrz i efektywność podejmowanych działań. Rzecznicy wykorzystują do tego media relations bazując na prostych instynktach ludzi. Można potraktować to jako cynizm, można jako profesjonalizm. Niezależnie od motywacji, da się ocenić efektywność podejmowanych działań, którą widać w jakości wizerunku, liczbie publikacji, wskaźnikach liczby wypowiedzi pracowników.

Kreacja i integracja środowiska akademickiego to zadania nieoczywiste, choć wpisane w specyfikę profesji rzecznika prasowego. Rzecznicy prasowi mają świadomość siły i wartości komunikacji. Często świadomości tej nie mają ich przełożeni. W rozmowach podkreślali często, że władze nie znają specyfiki media relations, czy szerzej – działań PR, ale za to żywią przekonanie o wyjątkowości kierowanych przez siebie instytucji. Dodatkowo nie wierzą w profesjonalizm zatrudnianych przez siebie specjalistów. Prowadzi to do nieporozumień i frustracji rzeczników, co wpływa na ich efektywność, a w konsekwencji - na wizerunek uczelni.

### **6.3. Komerccjalizacja**

Komerccjalizacja w odniesieniu do pracy rzeczników prasowych powinna być zdefiniowana szerzej, niż samo znaczenie tego słowa. Specyfika instytucji, w których pracują powoduje, że mamy tu do czynienia raczej z upowszechnianiem.

---

<sup>467</sup> Ibidem.

<sup>468</sup> Ibidem.

Publiczne i niepubliczne szkoły wyższe działają w bardzo szerokim zakresie aktywności. Prowadzą usługową działalność edukacyjną, kształcą kadry dla otoczenia społeczno-gospodarczego i biznesu, ale również współpracują z otoczeniem na zasadach partnerskich. Do realizacji tych celów potrzebują dobrego wizerunku silnego ośrodka edukacyjno-wychowawczego, strażnika użytecznych społecznie wartości oraz profesjonalnego centrum naukowo-badawczego.

O ile wydaje się to oczywiste, o tyle są to często treści trudno komunikowalne odbiorcy masowemu, dla którego profesjonalne treści związane z działalnością uczelni są niezrozumiałe, a co za tym idzie – nie budzą zainteresowania – ani mediów, ani innych odbiorców.

Działania komunikacyjne w tym obszarze są bardzo trudne dla rzeczników – bardziej uczelni publicznych, które ze względu na rodzaj finansowania (środki publiczne) nie chcą być postrzegane jak firmy. Uczelnie niepubliczne mają tu nieco łatwiejsze zadanie, chociaż niekoniecznie zależy im na takim wizerunku. Dzieje się tak, ponieważ i tak muszą walczyć z etykietką „przedsiębiorstwa” na rzecz bycia postrzeganymi, jako poważne ośrodki naukowe i dydaktyczne. Muszą również dbać o dywersyfikację źródeł finansowania, bo nie otrzymują dotacji na działanie w takim zakresie jak uczelnie publiczne.

Co za tym idzie problem, z którym muszą zmagać się rzecznicy, to znalezienie złotego środka w komunikacji, który umożliwi pokazanie potencjału biznesowego uczelni, bez szkody dla akademickiego wizerunku.

- rzecznik uczelni publicznej – *„Władze uczelni chcą, żebyśmy byli postrzegani jako solidny partner biznesowy. Mamy do tego wszystkie przesłanki – zarówno sprzętowe, jak i kadrowe. Nie zmienia to faktu, że cały plan spala na panewce, bo wiele działań pro-biznesowych nie licuje ich zdaniem z godnością akademicką. Uczelnia nie ma narzędzi do inwestowania środków, nie chce i/lub nie potrafi szukać rozwiązań formalnych umożliwiających współdziałanie na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego. Wreszcie – nie tworzy narzędzi motywujących pracowników do podejmowania ponadprogramowych zadań. Nie zmienia to faktu, że od rzecznika oczekuje się, żeby dbał o postrzeganie uczelni jako dynamicznego, otwartego na współpracę ośrodka. Moja praca to nieustanne funkcjonowanie w takiej paranoi. Działanie z cyklu 'chciałabym, ale się boję' prowadzi do frustracji. Najgorzej, że prowadzi to również do frustracji pracowników, którzy mają wrażenie, że próbują przebić głową mur budowany przez samą uczelnię... Odrębny problem związany z komercjalizacją jest związany z tym, że najważniejsze projekty badawcze realizowane przez uczelnię nie nadają się do komunikacji w mediach masowych... Innymi*



słowy - jak mam budować naukowy wizerunek uczelni, jeśli nikt nie opublikuje naukowego tekstu, bo nie jest on zrozumiały. Autor badań nie zgadza się na ich uproszczenie, bo to niegodne... i koło się zamyka. Co mi pozostaje – muszę zrozumieć o co chodzi i nie pytając o zgodę (co może się wiązać z negatywną reakcją zainteresowanego) wysłać materiał do mediów, a potem odpowiadać na pytania z nadzieją, że nikt nie zauważy, że to tylko popis aktorski. Tak na marginesie – rzecznictwo prasowe to w gruncie rzeczy takie mini aktorstwo. Konieczność kontrolowania mimiki, gestykulacji, ale przede wszystkim emocji to duże wyzwanie, szczególnie że czasami wszystko dzieje się zbyt szybko, a nie wszyscy dziennikarze nas lubią i są dla nas mili. Oczywiście czasami jest łatwo – nie ma parcia, dla władz wszystko, co publikowane jest pod etykietką ‘nauka’ jest wartościowe, bo buduje właściwy obraz uczelni. W przypadku kiedy wyniki badań dotyczą raka, smogu, alergii, czy innych ‘modnych’ tematów – to w zasadzie ‘samograje’ – każdy chętnie o tym napisze, powie i pokaże. Nie ma to wielkiej wartości merytorycznej, ale działa medialnie i generuje rozgłos. Jeśli uda mi się przypilnować takiej sytuacji mam zawsze okazję przemyścić jakąś dodatkową informację pokazującą, że warto z nami współpracować. Inaczej sprawa ma się z płatną promocją. To zupełnie jasne i łatwe – przynajmniej w teorii, bo w praktyce odpowiedź od władz brzmi przeważnie – nie mamy na to pieniędzy, a poza tym nauka jest wartością samą w sobie (czyt. powinni o nas pisać za darmo).”<sup>469</sup>

- rzecznik uczelni niepublicznej – „Co mam powiedzieć? - komercjalizacja to słowo klucz do działania. Chcesz zarabiać dobre pieniądze? Masz szansę – my stwarzamy je dla Ciebie, a Ty tylko korzystaj. Tak to wygląda w teorii. W praktyce – jeśli się nie udaje to Twoja wina ale jeśli odniesiesz sukces, to jest to nasz sukces – najbardziej władz, które to stworzyły Ci sprzyjające warunki. Moją rolą w tej sytuacji jest przekonać pracowników uczelni, że faktycznie mają nieograniczone możliwości rozwoju, choćby poprzez pokazywanie przykładów ludzi, którzy to zrobili i dobrze im się żyje (pomijając umiejętnie fakt, że często potem się usamodzielnili i odeszli z uczelni, często w przekonaniu, że uczelnia chciała ich oszukać i/lub wykorzystać) oraz pokazywać za pośrednictwem mediów, jakie wartościowe produkty i usługi są tworzone przez naszych pracowników. Ma to wiele zalet, bo przez proste pokazanie historii Kowalskiego, który pracując w uczelni, prowadził badania, które przekuł w komercyjny sukces, zachęcam innych do pójścia w jego ślady. To działa – przychodzą nowi ludzie zwabieni możliwościami. Gorzej, jeśli z czasem okazuje się, że nie jest to takie proste, a dla wielu to po prostu nieprawda. A tak niestety okazuje się nader często. Główny problem

---

<sup>469</sup> Ibidem.

*stanowią tu konsekwencje wizerunkowe, bo niezadowolony pracownik podrepcze do gazety i powie – ‘oszukali mnie!’ – a ja nie mam innej możliwości, jak brnąć w głupkowane komentarze z cyklu ‘doszło do nieporozumienia, warunki umowy zostały niewłaściwie zinterpretowane. Słabo. To nie jest jakiś wielki kryzys, ale suma takich małych kryzysów przekłada się na ogólny obraz. Ja to wiem, wiedzą ludzie, a władze nie chcą tego zobaczyć i następnym razem historia się powtarza. Dzieje się tak, aż któraś kropla przeleje czarę. Mam na to wiele przykładów, których, z przyczyn obiektywnych, nie mogę skonkretyzować...’<sup>470</sup>*

W rozmowach off the record poznałem wiele szczegółów związanych z omawianymi powyżej mechanizmami. Nawet dla osoby niezwiązanej z uczelniami jasne jest, że przez tego rodzaju działania marnotrawi się ogromny potencjał związany z komercjalizacją nauki. Ciekawi to tym bardziej, że polityka rządowa wymusza na uczelniach zacieśnianie współpracy z obszaru B+R i widzi w tym szansę na poprawę jakości polskiej nauki i postęp technologiczny i cywilizacyjny kraju. Zdawałoby się, że możliwość komercjalizacji badań naukowych w kontekście dość dużej konkurencji na rynku usług edukacyjnych nie może być niewykorzystywana. Praktyka jednak pokazuje, że wielu przypadkach możliwości te są wykorzystywane w bardzo ograniczonym zakresie.

Intersujące również w tej kwestii jest to, że świadomość (która musi istnieć) władz, co do marnotrawienia potencjału nie przekłada się na zmniejszenie oczekiwań w stosunku do rzeczników prasowych. Można odnieść wrażenie, że osobom odpowiedzialnym za zarządzanie uczelniami wydaje się, że rzecznicy (czy szerzej – specjaliści od public relations) to czarodzieje, którzy potrafią działać efektywnie nie mając żadnej sensownej treści, na której mogliby oprzeć się w budowaniu przekazów i tworzeniu wizerunku uczelni.

#### **6.4. Ochrona**

Z obszarem ochrony nierozzerwalnie, poza kwestiami prawnymi, związane są kwestie kontroli obiegu informacji i prewencji kryzysowej. Najprościej rzecz ujmując rzecznik prasowy musi wiedzieć wszystko, głównie po to, żeby wiedzieć, czego nie wolno mu powiedzieć.

Różnie wygląda to w różnych uczelniach. Po pierwsze wydaje się, że związane jest to z miejscem zajmowanym przez rzecznika w strukturze organizacyjnej oraz poziomem zaufania do niego ze strony władz uczelni. W idealnej sytuacji rzecznik cieszy się bardzo

---

<sup>470</sup> Ibidem.

dużym zaufaniem, ma bardzo szeroki dostęp do informacji, co umożliwia mu nie tylko kompetentne informowanie o instytucji, ale również dostrzeganie potencjalnych zagrożeń i przeciwdziałanie im z odpowiednim wyprzedzeniem. Drugą istotną w tym kontekście sprawą jest kultura organizacyjna wewnątrz instytucji. Inaczej mówiąc ludzie muszą dokładnie wiedzieć, co i kiedy im wolno. Można to zapewnić na poziomie organizacyjnym przez jasne określenie osób delegowanych do kontaktów z otoczeniem zewnętrznym, w tym z mediami. Ważne, choć w praktyce trudne, jest określenie sposobu komunikacji władz z otoczeniem. Raczej trudno założyć, że rzecznik będzie mówił rektorowi, co ten ma powiedzieć mediom. Z drugiej jednak strony można oczekiwać, że jeśli uczelnia decyduje się zatrudnić specjalistę ds. komunikacji to właśnie po to, żeby korzystać z jego wiedzy i doświadczenia.

Podstawowym zadaniem rzecznika prasowego jest dbałość o to, żeby na zewnątrz wychodziły tylko te informacje, które są wartościowe dla instytucji i przekładają się na budowanie dobrego wizerunku. W praktyce jest tak, że ludzie są tylko ludźmi i jeśli w ich otoczeniu dzieje się coś złego, czy niezgodnego z ich oczekiwaniami – zaczynają o tym mówić. Nawet jeśli tego rodzaju treści są kolportowane tylko w zamkniętych grupach znajomych, czy w kręgu rodziny, to i tak nie ma gwarancji, że nie przedostaną się okreśną drogą do mediów.

Stąd rzecznik powinien doskonale wiedzieć, co dzieje się wewnątrz organizacji ale również co pracownicy mówią na określone tematy. Jeśli uda się wyłapać niepokojące tendencje wystarczająco szybko jest szansa na podjęcie działań wyprzedzających. Jeśli to się nie uda (ale rzecznik wie o tym) ma szansę przygotować się na potencjalne konsekwencje. Najczarniejszy scenariusz dokonuje się, jeśli rzecznik dowie się sam o zaistniałej sytuacji z mediów.

Profesjonalnie działający rzecznik prasowy ma na takie okoliczności przygotowane scenariusze działań – czyli schematy zachowań w sytuacjach kryzysowych. Niestety w odniesieniu do publicznych i niepublicznych szkół wyższych spectrum możliwych kryzysów jest tak szerokie, że prędzej, czy później zdarzy się coś zupełnie nieprzewidzianego. W dobie internetu oraz popularności mediów społecznościowych eskalacja problemu jest tak dynamiczna, że standardowe środki zaradcze mogą okazać się niewystarczające. Co więcej może również być tak, że niestandardowe działania także nie przynoszą pożądanego efektu.

Ryzyko można minimalizować poprzez efektywny obieg informacji wewnątrz instytucji, ale przeważnie przy skali uczelni nie jest to możliwe, szczególnie, że władze nie są skłonne

do nakładania sankcji na osoby, które wypowiadają się np. w mediach bez uzgodnienia z osobą odpowiedzialną za komunikację.

- rzecznik uczelni publicznej – *„Kontrola obiegu informacji w mojej uczelni to dramat. No bo przecież, nie będzie mi – PROFESOROWI - jakiś PR-owiec mówił, co i gdzie mi wolno powiedzieć, a co nie. Klasyczne działanie z cyklu ‘ja wiem lepiej’ ma miejsce tak często, że szkoda o tym mówić. Problem stanowi fakt, że pracownicy naukowcy myślą poziomo. Nie patrzą na mnie jako na specjalistę, który tak jak oni, zna się na swojej dziedzinie. Patrzą na mnie jako na tego gościa od rektora, który się szarogęsi... Jeśli dodatkowo – a tak jest najczęściej – rzecznik jest młodszy, to ‘profesorów’ boli to dodatkowo. Prowadzi to do sytuacji, kiedy nie mam szans dowiedzieć się czegokolwiek, przez wzgląd na czystą ludzką niechęć. Nie ma w środowisku akademickim solidarności – nie gramy do jednej bramki, a co za tym idzie kryzys wizerunkowy wygenerowany przez kilka nieostrożnych słów jest tylko kwestią czasu. Jest to frustrujące, bo ja wiem, że to się wydarzy. Czasem mogę zawęzić grupę ryzyka, ale nawet wtedy nie mam możliwości przeciwdziałania. Korzystając z zajmowanej pozycji w strukturze mogę poinformować rektora, że ‘coś wisi w powietrzu’ ale nawet to nie zawsze działa. Realizacja postulatu ochrony jest w takich warunkach bardzo trudna. Czasem ochrona wizerunku sprowadza się do maleńkich działań prewencyjnych. Wiem, że może się to wydawać śmieszne, ale musisz pamiętać, że na przykład status rektora w uczelni jest dość specyficzny. Sprowadza się to do tego, że rektora często nie traktuje się jak zwykłego człowieka i na przykład nie mówi mu się, że ma łupież, albo, że łysina mu błyszczy, bo to nie wypada. I tu funkcja ochronna przybiera ten pozornie śmieszny kształt. Bo do rektora przyjeżdża telewizja nagrać setkę i to moją rolą jest sprawdzić, czy krawat jest prosto, czy nie ma plamki, zagniecień, etc. Jeśli rektor jest normalny, to tylko podziękuje, ale miałem do czynienia z takimi przypadkami, gdzie poważny profesor potrafił się obrazić, że zasugerowałem mu zmianę krawata, bo ten, który ma będzie źle wyglądał w telewizji. Warto też pamiętać, że Rektorzy to przeważnie naukowcy. W Polsce rzadko mamy do czynienia z menedżerskim systemem zarządzania uczelniami. Naukowcy (ci prawdziwi) to dość specyficzna grupa, która koncentruje się na wielu ważnych rzeczach, ale niekoniecznie na spójności wizualnej. Cały czas mam świadomość, jak śmiesznie i niepoważnie może brzmieć to, co mówię, bo to tylko detale, ale ja wiem, że diabeł tkwi w szczegółach. Co za tym idzie nie mogę pozwolić, żeby rektor, jako reprezentant uczelni wyglądał źle w telewizji, czy na zdjęciu w gazecie. Co za tym idzie zawsze korzystam z prawa do autoryzacji wypowiedzi i pilnuję żeby zdjęcia trafiające do mediów były takie, jak powinny. Oczywiście to powinien być*

*standard – media kit zawierające aktualne informacje i materiały poglądowe to must have w instrumentarium rzecznika prasowego.”<sup>471</sup>*

- rzecznik uczelni niepublicznej – „*Ochrona u nas, to bardzo specyficzne pojęcie. Jesteśmy uczelnią niepubliczną, w wielu przypadkach działającą jak firma. Mamy swoje think tanki, mamy swoje know how i know who. Często towarzyszą im realne i niemal pieniądze oraz konkretne kontakty i wzajemne uwarunkowania. Niekontrolowany obieg informacji stanowi dla nas bardzo duże ryzyko. Stąd, w naszej uczelni obowiązuje określona hierarchia określająca kto ma jaki dostęp do informacji. Pochodną tego faktu są również ograniczenia związane z możliwością kolportowania informacji na zewnątrz. Inaczej rzecz ujmując, jest tylko kilka osób, które mogą kontaktować się z mediami, a jeśli nie jestem to osobiście ja i tak jestem zobligowany do skontrolowania przekazu. Oczywiście, jak wszędzie i tu pojawiają się odstępstwa od zasad, ale są marginalne, ponieważ za złamanie zakazu grożą określone konsekwencje. To duże ułatwienie jeśli chodzi o ochronę interesów i wizerunku uczelni, ale z drugiej duża uciążliwość, choćby związana z czasem potrzebnym na czytanie i korektę wychodzących na zewnątrz informacji. Szczęśliwie mam do dyspozycji zespół, który wspiera mnie w tej karkołomnej misji. Przy takiej kulturze organizacyjnej jest również łatwiej o prewencję, szczególnie jeśli wiem, co w trawie piszczy. Mam za to inny problem. Mój przełożony to klasyczny piniacz, któremu zdarza się powiedzieć coś mądrego i ważnego tylko dobierając do tego zbyt mocne słowa. Wtedy dziennikarze przestają koncentrować się na treści, a skupiają się na formie wypowiedzi. Nie mam żadnych narzędzi formalnych, które umożliwiłyby mi przeciwdziałanie. Jedyne, co może mi pomóc w tej sytuacji to nieformalne relacje z dziennikarzami – oczywiście, to nigdy nie odbywa się za darmo (nie mówię broń boże o łapówkach) – w takiej sytuacji wiem, że prędzej, czy później będę musiał się zrewanżować.”<sup>472</sup>*

Ochrona wizerunku uczelni sprowadza się do dbałości o komunikację na poziomie ogólnym, szczegółowym i detalicznym. Dotyczy zarówno spraw istotowo ważnych, jak również imponderabiliów. Rzecznik musi widzieć, słyszeć i kontrolować wszystko, co dzieje się w uczelni i wokół niej. Tu w sukurs przychodzi wspomniany powyżej monitoring mediów, który pozwala na wychwycenie niepożądanych informacji w przestrzeni publicznej – co prawda post factum, ale wystarczająco szybko, żeby dało się zareagować. Koniecznością jest również doskonała znajomość specyfiki środowiska i nieformalnych relacji w jego wnętrzu.

---

<sup>471</sup> Ibidem.

<sup>472</sup> Ibidem.

Umożliwia to przygotowanie się na potencjalne, charakterystyczne dla danego środowiska kryzysy.

## **6.5. Adaptacyjność**

Kluczem do zrozumienia specyfiki funkcjonowania rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych, jak również określenia realizowanego przez nich media relations, jest moim zdaniem adaptacyjność. W pojęciu tym łączą się wszystkie omawiane dotychczas elementy. Rzecznik prasowy musi być specjalistą w obszarze komunikacji, musi znać aktualne trendy i nowoczesne narzędzia. Musi posiadać określone wykształcenie (wcale niekoniecznie dziennikarskie). W gronie praktyków, z którymi rozmawiałem tylko jedna osoba ma klasyczne wykształcenie dziennikarskie, pozostałe są humanistami reprezentującymi socjologię, filozofię, historię, nauki o polityce i prawo). Uśredniając, są to ludzie posiadający dość szeroką wiedzę ogólną. Każdy z nich dysponuje solidną wiedzą warsztatową związaną z komunikacją, PR, rzecznictwem, czy marketingiem. Inne obszary – na przykład prawo, znają w zakresie niezbędnym do wykonywania powierzonych im obowiązków, to jest prawo prasowe, Kodeks Postępowania Administracyjnego, przepisy związane z ochroną własności intelektualnej, prawo autorskie, ustawę o ochronie danych osobowych, czy, co oczywiste – przepisy regulujące funkcjonowanie szkolnictwa wyższego.

Poza tymi, nazwijmy je, mierzalnymi kompetencjami, wszystkich praktyków cechują określone predyspozycje charakterologiczne i doświadczenie (oscylujące w przedziale 8-14 lat). Nie zawsze całe doświadczenie zawodowe związane jest z rzecznictwem prasowym, czy samym media relations, ale mieści się w szerokim pojęciu komunikacji. Wszystkich ich cechuje również doskonała znajomość środowiska akademickiego, z naciskiem na specyfikę niedostępną osobom z zewnątrz.

Głównym uwarunkowaniem realizowanych działań media relations przez rzeczników prasowych publicznych i niepublicznych szkół wyższych jest właśnie specyfika konkretnych jednostek. Chociaż może wydawać się, że działalność uczelni jest dość jasna i sprecyzowana, a co za tym idzie podlega dość dobrze opisanym mechanizmom marketingowym, to w szczegółach nie jest to takie oczywiste. Jasne, że podejmowane działania media relations przebiegają zgodnie z zasadami sztuki i przy wykorzystaniu dostępnych narzędzi. Ich specyfika nie jest związana z formą, a z treścią, która to treść jest pochodną wielu uwarunkowań związanych z naturą otoczenia wewnętrznego uczelni, nastawieniem

kierownictwa, relacji personalnych rzecznika z władzami i pracownikami, relacji nieformalnych rzecznika z przedstawicielami mediów i specyfiką heterogenicznych grup docelowych (zarówno względem siebie, jak również wewnątrznie).

O konieczności i niezbędności oraz użyteczności adaptacyjnego podejścia najlepiej opowiedzą sami rzecznicy.

- rzecznik uczelni publicznej – *„Pracuję na samodzielnym stanowisku pracy i podlegam bezpośrednio i tylko pod rektora. Ma to wiele zalet, bo nie muszę tłumaczyć się z podejmowanych, bądź niepodejmowanych działań. Mój przełożony obdarza mnie zaufaniem, więc nie muszę konsultować szczegółów, o ile nie wymagają decyzji na poziomie władz, bo są związane z całością uczelni. W zasadzie nikt nie kontroluje tego co i kiedy robię. Można pomyśleć, że to idealna sytuacja. Nie zmienia to jednak faktu, że ponoszę pełną odpowiedzialność za podejmowane działania i ponoszę ich konsekwencję. Nie mam precyzyjnie określonego zakresu obowiązków. Teoretycznie współpracuję z działem promocji, w ramach którego działa grafik. Odpowiadam za obsługę strony www., mediów społecznościowych, organizację imprez centralnych, kontakty z mediami, ale również planowanie działań rekrutacyjnych, promocyjnych i wizerunkowych. Konsultuję strategię informacyjną, która jest wydmuszką, opierającą się na niewyartykułowanych precyzyjnie ideach zbieżnych na najwyższym poziomie ogólności z ideami akademickimi. Działam w skostniałym otoczeniu niechętnym jakimkolwiek zmianom oraz skrajnie zdecentralizowanym i zaangażowanym w wewnętrzne rozgrywki personalne. Oczekuje się ode mnie dbania o utrzymywanie spokoju. Aby zrealizować to oczekiwanie muszę być wszędzie i wiedzieć wszystko (wiem, że to niemożliwe, ale to ciekawe wyzwanie). Z racje formalnego przywiązania do rektora, część drzwi przedstawicieli grup opozycyjnych jest dla mnie zamkniętych (oczywiście dochodzą do mnie szczątkowe), ale nie dają pełnego obrazu i mają chwilami wątpliwą wiarygodność, nie mówiąc już o wartości informacyjnej z punktu widzenia grup docelowych. Otoczenie wewnętrzne często toleruje negatywne i naganne zachowania zwłaszcza na linii pracownik – student, które są zarzewiem kryzysów wizerunkowych przekładających się na wynik rekrutacyjny. W uproszczeniu – działam trochę jak szpieg na wojnie. Jak mam się zachować w takiej sytuacji? - (przy założeniu, że chcę dalej pracować w tym miejscu) – muszę się przystosować. Muszę określić na własny użytek system wartości, skorelować go z systemem wartości uczelni wyrażonym w postawie rektora i pilnować przestrzegania tych wartości w komunikacji. Żeby osiągnąć ten cel sugeruję (bo nie mogę kazać) stworzenie systemu koordynatorów wydziałowych, którzy byliby moimi źródłami informacji na wydziałach. Ponieważ dziekani wyznaczają do tej funkcji osoby przypadkowe –*

system nie działa. Co mogę zrobić? – przystosować się – szukam np. profili fb poszczególnych wydziałów, instytutów, zakładów i katedr i przez system powiadomień zbieram informacje. Kiedy znajdę coś wartościowego z punktu widzenia komunikacji z otoczeniem szukam źródła informacji i eksperta, który uwiarygodni przekaz medialny. W sytuacji, kiedy wyselekcjonowany ekspert nie chce, nie może, nie ma czasu – muszę się przystosować – zbieram informację na własną rękę, przygotowuję komunikat i modłę się, żeby nikt o nic nie pytał. Opisanie tu mechanizmy to oczywiście najczarniejszy scenariusz, ale niestety zdarza się nader często. Zauważyłem już, że jeśli chcę, żeby coś zostało zrobione muszę to zrobić sam. Mam ograniczone możliwości – choćby czasowe, więc, siłą rzeczy marnuję znaczną ilość informacji, które pozwalałyby wzmocnić wizerunek uczelni. W obszarze media relations często ograniczam się do odpowiadania na pytania dziennikarzy – zwykle tak infantylne, że aż głupio mi angażować profesorów, żeby na nie odpowiadali, ale wiem, że nie mogę sobie na to pozwolić, więc chodzę, proszę, namawiam i przekonuję. Gdzie tu adaptacja? Muszę wiedzieć z kim rozmawiam i dostosować formę do danego człowieka. Bez znajomości specyfiki poszczególnych jednostek i pracujących w nich ludzi nie ma na to szans. Oczywiście najczęściej działają proste mechanizmy, socjotechniki odwołujące się do podstawowych instynktów, ale ludzie, na których działają, przeważnie słabo wypadają w mediach. W mojej ocenie praca rzecznika prasowego publicznej szkoły wyższej to wielowątkowe wyzwanie, wymagające dużej odporności na świat zewnętrzny. Dziennikarze traktują mnie często jak książkę telefoniczną, albo wyszukiwarkę internetową – cest la vie. Chociaż uczelnie publiczne są postrzegane jako dość statyczne i powolne, to w rzeczywistości są organizmami nieustannie falującymi, podatnymi na zmiany w otoczeniu zewnętrznym. Co za tym idzie – muszę być w nieustannej gotowości i adaptować się do zmiennych warunków na każdej płaszczyźnie.”<sup>473</sup>

- rzecznik uczelni niepublicznej – „Są dwa punkty regulujące specyfikę mojej pracy: 1. Szef ma zawsze rację. 2. Jeśli szef nie ma racji – patrz punkt pierwszy. Te proste reguły oddają ideę całej działalności uczelni, a co za tym idzie realizowanej strategii komunikacyjnej. Formalnie podlegam pod rektora i odpowiadam za funkcjonowanie służb prasowych. Mam do dyspozycji dział marketingu, dział rekrutacji, promocji, grafików, realizatorów obrazu, montażystów, etc. Dysponuję niezbędnym zapleczem umożliwiającym realizowanie dowolnych działań komunikacyjnych. Nie mam niestety potencjału decyzyjnego. Jestem forsowany do informowania o konkretnych wydarzeniach, nawet jeśli z obiektywnego

---

<sup>473</sup> Ibidem.



*punktu widzenia nie są medialne. Mój profesjonalizm jest nieustannie testowany i poddawany w wątpliwość, co przekłada się na spadek mojej wiarygodności i utrudnia relacje z pracownikami uczelni. Mam w związku z tym problemy z pozyskiwaniem informacji, które mogłyby być cenne i wartościowe wizerunkowo. Mimo, że działam od wielu lat, niezmiennie, przez wzgląd na osobę rektora, muszę udowadniać mediom, że nie reprezentuję fabryki dyplomów, tylko poważną uczelnię, a dopiero potem przekazywać informacje. Większość komunikatów, które kieruję do mediów jest poddawana w wątpliwość i deprecjonowana. Dodatkowo, ponieważ otoczenie zewnętrzne zakłada, że właściciel uczelni niepublicznej to bogaty człowiek, automatycznie zakładają, że uczelnia też jest bogata (a do tego zarabia na studentach) stać ją więc na płatną promocję. Obniża to zainteresowanie generowanymi komunikatami i zwiększa apetyt redakcji na sprzedaż przestrzeni reklamowej. Aby realizować stawiane przede mną zadania muszę sprostać oczekiwaniom władz i mediów, które często są sprzeczne. Paradoksalnie warunki funkcjonowania uczelni niepublicznej są dość stabilne – opierają się na ustalonych odgórnie zasadach i odgórnie wyznaczonych celach. Działają wedle planu, co umożliwia zbudowanie i realizację strategii komunikacyjnej. Z drugiej strony są związane z kapryсами właściciela, który może w dowolnej chwili zburzyć obowiązujący porządek. Rzecznik musi być w stanie zareagować dynamicznie, a nie schematycznie, bo tylko wtedy może zwiększać efektywność podejmowanych działań.”<sup>474</sup>*

Adaptacyjność, o której mówię, choć zdaje się pojęciem oczywistym powinna być pojmowana nieco szerzej. Chodzi mianowicie nie tylko o zwykłą zdolność przystosowania się do zmieniających warunków. Kluczem jest inkorporacja zmiennych systemów do własnego systemu wartości. Inaczej rzecz ujmując, rzecznik, żeby być efektywnym, musi się nie tylko dostosować, ale również dopasować, czyli „uwierzyć” w sensowność i wartość podejmowanych działań. W innym przypadku trudno mu będzie utrzymać poziom wiarygodności potrzebny do skutecznego działania.

Wydaje się, że na wielu poziomach jest to możliwe bez większego problemu. Kłopotliwe robi się to na gruncie etyki – chociaż lepiej byłoby powiedzieć, że nie chodzi tu o etykę, która wszak jest nauką teoretyczną badającą systemy wartości, a o moralność, czyli zindywidualizowane pojmowanie tego, co dobre, a co złe. Jest to istotne, ponieważ bez wiary w zasadność i słusność podejmowanych działań, szczególnie w odniesieniu do instytucji z misją, jakimi są publiczne i niepubliczne szkoły wyższe, rzecznictwo prasowe na najwyższym poziomie nie jest możliwe. Oczywiście można pomyśleć o przypadku, gdzie

---

<sup>474</sup> Ibidem.

rzecznicy działają skrajnie cynicznie. Jest to możliwe, jeśli sami nie posiadają określonego systemu wartości lub są jednostkami skrajnie interesownymi. Sądzę, że to ciekawy wątek dla psychologów, którzy mogliby poszukać odpowiedzi na pytanie, czy profesjonalne rzecznictwo prasowe jest możliwe bez moralności?

## 6.6. Etyka

Etyka to, z definicji – zwyczaj, który stał się powszechnie akceptowalnym i określa charakterystyczny dla danej grupy system wartości. Etyka jednak to zaledwie nauka teoretyczna, której zadaniem jest określanie słuszności, bądź niesłuszności danego czynu, czy postawy przez pryzmat określonego systemu. W praktyce, czyli tym, co interesuje nas z punktu widzenia działań media relations realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe w Polsce chodzi bardziej o moralność.

Można zaryzykować twierdzenie, że każdy człowiek posiada jakiś system wartości. Najczęściej (pomijając skrajności na obu końcach skali) jest to zestaw dość uniwersalnych przekonań związanych z prawdomównością, dobrem, sprawiedliwością i im podobnymi pojęciami natury ogólnej. Z filozoficznego punktu widzenia to problematyczne, bo nie istnieją obiektywne definicje tych pojęć. Trwa również dyskusja nt. samej istoty i charakteru wartości.<sup>475</sup>

Instytucje, jakimi są publiczne i niepubliczne szkoły wyższe również posiadają określony system wartości, co związane jest z faktem, że członkowie społeczności akademickiej należą do dość jednorodnej moralnie grupy. Co więcej, ich system wartości jest raczej zbieżny z systemem wartości grup docelowych.

Teoretycznie, istniejąca wspólnota wartości umożliwia i wpływa korzystnie na budowanie porozumienia i realizowanie działań komunikacyjnych. Powstaje jednak pytanie, czy rzecznicy prasowi zajmujący się kreowaniem wizerunku instytucji mogą pozwolić sobie na bycie etycznymi, a raczej moralnymi? Co prawda w działaniach public relations nie wolno kłamać, ale istotną kwestią jest – czy cel uświęca środki, czy mówimy jednak o prymacie wartości?

Istnieją oczywiście kodeksy etyczne, czy kodeksy dobrych praktyk określające zasady postępowania w branży PR<sup>476</sup>, ale fakt istnienia kodeksu nie świadczy o jego przestrzeganiu,

---

<sup>475</sup> Por. W. Tatarkiewicz, *Dobro i oczywistość. Pisma etyczne*, Lublin 1989 oraz W. Tatarkiewicz, *Pisma z etyki i teorii szczęścia*, Wrocław 1992.

<sup>476</sup> Por. S. Gawroński, *Media relations służb... op. cit.*, ss. 36-39.

szczególnie jeśli mamy do czynienia z kodeksami etycznymi, za nieprzestrzeganie których nie grożą, w zasadzie, żadne sankcje. Dla dopełnienia obrazu specyficznego media relations realizowanego przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe raz jeszcze odwołam się do wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z rzecznikami prasowymi.

- rzecznik uczelni publicznej – *„Oczekuje się ode mnie efektywności, ale również zachowań liczących z godnością akademicką. Pracując w uczelni publicznej jestem w pewnym sensie na cenzurowanym, bo uczelnia zobligowana jest do dużej transparentności. Dodatkowo, zróżnicowane środowisko wewnętrzne różnie postrzega wartości i również w tej kwestii opiera się często na swoich wyobrażeniach i przyzwyczajeniach, które nijak się mają do istniejących systemów. Mówiąc wprost – ludzie to hipokryci. Kiedy mam poinformować odbiorców masowych o jakimś wydarzeniu z życia uczelni, niemal za każdym razem muszę rozważyć, czy ‘najlepsze’, ‘wyjątkowe’ czy ‘ważne’ to słowa wystarczająco prawdziwe do opisanie danego wydarzenia... W wielu przypadkach treści generowane przez moją uczelnię są takimi. Problemy zaczynają się kiedy wydarzenie jest blahe, a komunikat naciągany ale towarzyszy mu presja władz albo organizatorów, posiadających dużą siłę przebicia. Jestem w tej komfortowej sytuacji, że cieszę się dużym zaufaniem rektora, który akceptuje moją ocenę sytuacji i przeważnie zgadza się z moimi osądami. Dzięki temu mogę zachować ‘czystość sumienia’. W skrajnym przypadku mogę odwołać się do wartości wyższych bo ‘licowanie z godnością akademicką’ jest bronią obosieczną. Generalnie nie mam zbyt wielu dylematów moralnych w swojej pracy. Nie mam również problemów z naginaniem rzeczywistości, jeśli uznam to za konieczne do realizacji określonych celów. Nie chodzi tu o działanie w duchu ‘cel uświęca środki’, ale zdaję sobie sprawę, że granica akceptowalności jest blisko i dla niektórych ją przekraczam. Ponad wszelką wątpliwość nie okłamuję grup docelowych... chociaż to znowu kwestia dyskusyjna, bo czy prezentowanie danej treści z wyeksponowaniem niektórych i przemilczaniem innych elementów to już kłamstwo, czy jeszcze nie cała prawda i marketing? Na poziomie formalnym wszystko jest OK. Żadne zasady nie zostały naruszone, ale kwestie moralności nie przekładają się bezpośrednio na zapisy kodeksowe. Dyskusja o etyce w mediach, etyce marketingu, czy PR to ciekawe wyzwanie intelektualne, ale wydaje mi się, że praktyka dnia codziennego wymyka się formalizmom. Smutne, ale jednak prawdziwe jest sformułowanie, że czasem trzeba grać, jak przeciwnik pozwala.”<sup>477</sup>*

---

<sup>477</sup> Wywiady pogłębione.

- rzecznik uczelni niepublicznej – „Z mojej perspektywy etyka to takie samo narzędzie jak każde inne. Nie znaczy to oczywiście, że nie mam szacunku do wartości. Mój system wartości, to moja prywatna sprawa. Są granice, których nie przekroczę. Nie zmienia to faktu, że pracując tu, gdzie pracuję wartości to ‘technikalia’. Presja władz na budowanie wizerunku pod sztandarem ‘naj’ powoduje, że każde wydarzenie urasta do rangi Nobla czy Oskarów. Z każdej informacji trzeba wycisnąć maksimum. Zastanawiające jest to, że ludzie akceptują ten stan. W rozmowach prywatnych często słyszę, że to, czy tamto się im nie podoba, ale nadal robią swoje. Może przyczyna jest niezwykle prozaiczna – trzeba jeść, spłacać kredyt, etc. Co za tym idzie, jeśli pieniądze są dobre nie ma się nad czym zastanawiać. Pragmatyka rządzi. Przykładów na działanie, kiedy wiedziałem, że coś jest ewidentną lipą, a mimo wszystko odpalałem fanfary było naprawdę bardzo dużo. Każdy praktyk, niezależnie od tego, co mówi publicznie miał ich wiele. Problem nie leży w naginaniu rzeczywistości, bo to kolejne narzędzie w arsenale. Wydaje mi się, że sedno tkwi w niewypowiedzianej zgodzie środowiska na takie praktyki. Mówiąc o środowisku nie mam na myśli branży, ale otoczenie uczelni i jej środowisko wewnętrzne. System ma działać, generować zyski i być efektywny. Jak się to osiąga, to kwestia wtórna. Jeśli naukowcy sami akceptują pompowanie balonika, bo widzą w tym wymierną korzyść dla siebie, to jest to problem mojej etyki zawodowej, czy ich...? W praktyce, środowisko akademickie jest w dużej mierze zepsute, pełne karierowiczów, którzy ‘szanują’ idee, o ile jest to dla nich wygodne i użyteczne. I to wcale nie znaczy, że to źli ludzie. Po prostu akceptują zasady gry. W takiej sytuacji ja również mam prosty wybór, który nie spędza mi snu z powiek – mogę grać albo zmienić drużynę, chociaż nie jestem przekonany, że u tych drugich będzie grało się lepiej i czystiej.”<sup>478</sup>

Uogólnione stanowisko rzeczników prasowych dotyczące etyki zawodowej prowadzi do ciekawych wniosków, które zdają się zbieżne z postrzeganiem kwestii wartości przez przedstawicieli innych profesji. Wydaje mi się, że konstatacja – „jest, jak jest”, choć prawdziwa, to jednak nie jest wartościową. Jest to szczególnie niepokojące, bo jednak publiczne i niepubliczne szkoły wyższe będące instytucjami o specjalnym statusie i specyficznym charakterze, zajmujące się kształceniem i wychowywaniem przyszłych pokoleń powinny przykładać większą wagę do wartości.

Nie zmienia to faktu, że podejście do kwestii wartości stanowi kolejne uwarunkowanie media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych. Uwarunkowanie niezwykle istotne, bo związane z kształtowaniem postaw odbiorców, ale również

---

<sup>478</sup> Ibidem.

przedstawicieli środowiska akademickiego. W takiej sieci wzajemnych powiązań uwidacznia się znana od dawna prawda – żyjemy w ciągu przyczynowo-skutkowym, gdzie wszystko wpływa na wszystko.

## PODSUMOWANIE

Edukacja na poziomie wyższym pełni bezdyskusyjnie ważną rolę w społeczeństwie. Buduje pozycję kraju, determinuje jego potencjał rozwojowy i wpływa na poziom życia ludzi. Wiąże się z nim wiele mitów i legend, pokłada się w nim nadzieje i odwołuje do ocen ferowanych przez przedstawicieli środowiska akademickiego.

Istotnym jest, żeby wizerunek instytucji z tego obszaru był dobry, stąd ogromna rola osób odpowiedzialnych za komunikację uczelni z otoczeniem. Jest to zadanie specjalistów do spraw komunikacji, marketingu i rzeczników prasowych, których wyzwaniem jest objaśnianie zawłości akademickiego świata odbiorcom masowym, ale również informowanie o rzeczach ważnych i społecznie użytecznych.

Przekazywanie informacji na szeroką skalę dokonuje się najczęściej przy wykorzystaniu media relations. Dzieje się tak ze względu na ich zasięg i siłę oddziaływania na wszystkie grupy docelowe uczelni. Współczesne media relations dysponuje ogromnym instrumentarium, umożliwiającym uwzględnienie preferencji komunikacyjnych odbiorców i zaspokojenie ich potrzeb przy jednoczesnym zysku dla uczelni.

W niniejszej rozprawie pokazałem uwarunkowania i formy media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych w Polsce, opierając się zarówno na literaturze przedmiotu, jak również na materiale źródłowym pozyskanym za pośrednictwem wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych z czynnymi rzecznikami prasowymi. Zdaję sobie sprawę z niedomagań zastosowanej metody i dużej ogólności zaprezentowanych wypowiedzi. Wynikało to z faktu, że nie mogli/nie chcieli podać szczegółowych informacji, które umożliwiłyby ich identyfikację i reprezentowanych przez nich organizacji. Z tego również powodu nie przytaczałem poszczególnych wypowiedzi, a starałem się uśrednić je tak, by powstał rzeczywisty i uogólniony obraz tej profesji.

Na podstawie przeanalizowanego materiału można stwierdzić, że:

1. Polskie publiczne i niepubliczne uczelnie wyższe rozumieją potrzebę prowadzenia skoordynowanej polityki informacyjnej. Większą świadomość tej konieczności wydają się mieć władze uczelni niepublicznych, chociaż ich motywacja do tworzenia strategii komunikacyjnych i profesjonalizacji media relations poparta jest bardziej uwarunkowaniami rynkowymi niż ideą czy poczuciem misji.

2. Zawód rzecznika prasowego nieustannie się profesjonalizuje, co nie idzie w parze ze świadomością ich użyteczności w budowaniu wizerunku uczelni.
3. Istnienie modeli teoretycznych dotyczących media relations, kultury organizacyjnej, czy specyfiki działań marketingowych związanych z obszarem szkolnictwa wyższego nie warunkuje bezpośrednio modeli działających w praktyce w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych.
4. Najważniejszym uwarunkowaniem realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe specyficznego media relations jest sama specyfika szkół wyższych związana bezpośrednio z dynamicznym otoczeniem zewnętrznym.
5. W uczelniach publicznych zwykle brakuje profesjonalnych struktur odpowiedzialnych za komunikację. Najczęściej zadania z tego obszaru realizowane są jednoosobowo, bez odpowiedniego wsparcia instytucji, a co za tym idzie potencjał wizerunkowy poszczególnych uczelni nie jest wykorzystywany optymalnie.
6. W uczelniach niepublicznych istnieją często rozbudowane struktury odpowiedzialne za zarządzanie komunikacją, ale zwykle nie mają wystarczającej autonomii, żeby prowadzić skuteczne działania, które są (mniej lub bardziej) świadomie torpedowane przez władze. Dzieje się tak w wyniku deficytów wiedzy w tym obszarze na poziomie kadry zarządzającej, niewiary w profesjonalizm zatrudnianych specjalistów oraz często fałszywego przekonania o wyjątkowości kierowanej instytucji. To, podobnie jak w przypadku uczelni publicznych, prowadzi do niewykorzystania potencjału jednostki.
7. Z racji ograniczeń formalnych i mentalnych środowiska, w którym funkcjonują osoby odpowiedzialne za zarządzanie komunikacją (głównie rzecznicy prasowi) kluczem do skutecznego działania jest adaptacyjność, pojmowana jako umiejętność i możliwości (intelektualne, emocjonalne i charakterologiczne) dynamicznego reagowania na sumę zmiennych czynników w czasie rzeczywistym.
8. Etyka działań media relations, choć istotna, nie stanowi głównego czynnika determinującego działania komunikacyjne.
9. Sukces wizerunkowy instytucji zależy w dużej mierze od osoby rzecznika prasowego, który: potrafi posługiwać się narzędziami media relations, zna i rozumie mechanizmy marketingowe, zna i rozumie specyfikę środowiska akademickiego nie tylko swojej uczelni, ale również w skali regionu, czy kraju, cieszy się zaufaniem władz, a, co za tym idzie posiada znaczną autonomię, ma łatwość w nawiązywaniu relacji nie tylko z mediami, ale również z przedstawicielami otoczenia wewnętrznego i

zewnętrznego, dysponuje umiejętnościami analitycznymi, językowymi i technicznymi umożliwiającymi zaspokojenie potrzeb informacyjnych grup docelowych.

Jakkolwiek sformułowane wnioski stanowią sumę własnych obserwacji, przemyśleń, doświadczeń zawodowych, zebranych w trakcie pracy z rzecznikami prasowymi, ale również wyników badań, zrealizowanych w grupie rzeczników – nie mają one charakteru reprezentatywnego i nie mogą być odnoszone do całości środowiska rzeczników szkół wyższych w Polsce. Jest to w głównej mierze konsekwencja realizacji badań jakościowych na niewielkiej i niereprezentatywnej próbie badawczej, co stanowiło zresztą przemyślaną i uzasadnioną strategię metodologiczną, umotywowaną w rozdziale VI.

Wśród zasadniczych argumentów przemawiających za wartością dodaną przedstawionej rozprawy wskazałbym między innymi:

- oparcie o aktualne opinie uzyskane od praktyków w trakcie badań jakościowych,
- realizację badań jakościowych i płynące z nich wnioski, uzupełniające dotychczas realizowane projekty badawcze poświęcone tej tematyce i dające możliwość swoistej weryfikacji modeli teoretycznych,
- kompleksową diagnozę uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na public relations, w tym media relations i rzecznictwo prasowe w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych w Polsce,
- ukazanie specyfiki oddziaływań media relations szkół wyższych z uwzględnieniem bieżących opinii przedstawicieli tej profesji,
- wygenerowanie fundamentów dla niewystępującego obecnie w literaturze przedmiotu modelu rzecznictwa prasowego i media relations, charakterystycznych dla publicznych i niepublicznych szkół wyższych.

Zasadne byłoby kontynuowanie rozpoczętych badań z wykorzystaniem narzędzi charakterystycznych dla badań ilościowych, aktualizujących dotychczasowy dorobek poznawczy w tym zakresie. Ich wyniki, dające możliwość ekstrapolacji na całość populacji rzeczników prasowych szkół wyższych w Polsce stanowiłyby cenne i sensowne uzupełnienie konkluzji przedstawionych w niniejszej rozprawie. Bezpośrednim zamiarem autora jest kontynuacja rozpoczętych badań, choć ich realizacja na szerszą skalę przez osobę niezwiązaną bezpośrednio ze środowiskiem akademickim będzie działaniem trudnym i obciążonym ryzykiem niepowodzenia. Z drugiej strony – spojrzenie na specyfikę



zagadnienia właśnie przez osobę „z zewnątrz” może generować interesujące wnioski, pomijane właśnie przez akademików, badających tę problematykę.

## BIBLIOGRAFIA I NETOGRAFIA

### **Material źródłowy**

Wywiady pogłębione przeprowadzone z rzecznikami prasowymi publicznych (3) i niepublicznych (3) szkół wyższych w Polsce.

### **Podstawowa literatura**

1. Adamski A., *Internet – medium, prasa czy środowisko komunikacyjne?*, „Zeszyty Prawnicze UKSW” nr. 10.1.
2. Adamski A., *Internet a polskie prawo – stan obecny i propozycje zmian*, „Kultura i historia” 2010, nr 17.
3. Adamski A., *Media w analogowym i cyfrowym świecie*, Warszawa 2012.
4. Antonowicz D., *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*, Warszawa 2005.
5. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa 2004.
6. Bajka Z., *Historia mediów*, Kraków 2008.
7. Barney D., *Spoleczeństwo sieci*, Warszawa 2008.
8. Baszkiewicz J., *Młodość uniwersytetu*, Warszawa 1963.
9. Bauer Z., *Dziennikarstwo wobec nowych mediów, Historia-Teoria-Praktyka*, Kraków 2009.
10. Bauman Z., *Konsumowanie życia*, Kraków 2009.
11. Bieniok H., *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*, Katowice 2005.
12. Black S., *Public relations*, Kraków 2003.
13. Boguski J., *Od uniwersytetu tradycyjnego do uniwersytetu przyszłości*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” nr 1/33/2009.
14. Brdulak J., *Organizacja uczelni i jakość kształcenia – zmiany, wyzwania, szanse*, Dwutygodnik „PANorama” Polskiej Akademii Nauk, Nr 8 (20) kwiecień 2014.
15. Buchnowska D., *Aktywność najlepszych polskich uczelni w serwisie społecznościowym Facebook*, *Zeszyty Naukowe USz*” Nr 105, 2013.
16. Buchnowska D., *Polskie uczelnie wyższe w serwisach społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe USz” Nr 88, 2012.
17. Budzyński W., *Public relations*, Warszawa 1998.
18. Budzyński W., *Public relations. Strategie i nowe techniki kreowania wizerunku*, Warszawa 2008.

19. Cantelmi T., Grifo L.G., *Wirtualny umysł. Fascynująca pajęczyna Internetu*, Kraków 2003.
20. Carr M., *Płytki umysł. Jak internet wpływa na nasz umysł*, Gliwice 2013.
21. Castells M., *Galaktyka internetu*, Poznań 2003.
22. Castells M., *Koniec tysiąclecia*, Warszawa 2009.
23. Castells M., *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2007.
24. Cenker E. M., *Public relations*, Poznań 2002.
25. Davis A., *Public relations*, Warszawa 2007.
26. Dijk J.van, *Społeczne aspekty nowych mediów*, Warszawa 2010.
27. Dijk J.van, *The Network Society*, London 2006.
28. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002
29. Domańska K., *Kim jest prosument? Marketing w praktyce*, nr 2/2009
30. Drożdż M., *Persona communicans z perspektywy aksjologicznej*, w: M. Drożdż, I. S. Fiut i inni, *Człowiek w świecie mediów*, Kraków-Kielce 2012.
31. Eco U., *Nowe środki masowego przekazu a przyszłość książki*, w: M. Hopfinger (red.), *Nowe media w komunikacji społecznej XX wieku*, Warszawa 2002.
32. Fiut I.S., *Konwergencja mediów a komunikowanie*, w: K. Pokorna-Ignatowicz, J. Bierówka, „Stare” media w obliczu nowych, „nowe” w obliczu starych. *Media i Polityka*, t.3, Kraków 2011.
33. Fry H., *Hello world. Jak być człowiekiem w epoce maszyn*, Warszawa 2019.
34. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa-Wrocław 1997.
35. Gackowski T., Łączyński M. (red.), *Metody badania wizerunku w mediach*, Warszawa 2009.
36. Gadamer H.G., *Teoria, etyka, edukacja. Eseje wybrane*, Warszawa 2008.
37. Gajdka K., *Rzecznik prasowy w otoczeniu mediów. Teoria i praktyka*, Kraków 2012.
38. Galloway S., *Wielka czwórka. Ukryte DNA: Amazon, Apple, Facebook i Google*, Poznań 2018.
39. Gawroński S., *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Rzeszów 2006
40. Gawroński S., *Media relations służb mundurowych w Polsce. Analiza wybranych formacji*, Kraków-Rzeszów-Zamość 2011

41. Gawroński S., *Siła społecznego oddziaływania mediów i jej wykorzystanie w public relations*, w: H. Przybylski (red.), *Public relations. Sztuka skutecznej komunikacji*, Katowice 2004.
42. Gawroński S., *Word of mouth i marketing 2.0 – jako nietradycyjne formy komunikowania marketingowego*, „Komunikacja Społeczna” Nr 2, 2013.
43. Gawroński S., Adamski A., Szewczyk M., *Nauki o mediach i komunikacji społecznej*, ASPRA, Warszawa 2017.
44. Gawroński S., Jakubowski R., *Dispute About Public Relations – Between Social and Marketing Communication*, “Social Communication”, Nr 1, 2018.
45. Gawroński S., Polak R., Leonowicz-Bukała I., *Narzędzia współczesnej reklamy*, Rzeszów 2010.
46. Giedroń K., *Public relations w administracji*, Ostrołęka 2004.
47. Goban-Klas T., *Cywilizacja medialna. Geneza, ewolucja, eksplozja*, Warszawa 2005.
48. Goban-Klas T., Kadragic A., Czarnowski P., *Public relations czyli promocja reputacji*, Warszawa 1997.
49. Goban-Klas T., *Komunikowanie masowe: zarys problematyki socjologicznej*, Kraków 1978.
50. Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe*, Warszawa, Kraków 2000.
51. Goban-Klas T., *Od 3M do 3R czyli od mediów masowych, marketingu manipulacji do relacji, rynku i rozmowy*. W: Goban-Klas T. (red.), *Komunikacja marketingowa – kształtowanie społeczeństwa konsumpcyjnego?*, Radom 2006.
52. Goban-Klas T., *Uniwersytet w kontekście nowych mediów i technologii informacyjnych*, w: red. P.Sztompka, K.Matuszek, Kraków 2015.
53. Goban-Klas T., *Wartki nurt mediów. Ku nowym formom społecznego życia informacji*, Kraków 2011.
54. Goban-Klas, *Komunikowanie i media*, w. red. Z.Bauer, E.Chudziński, *Dziennikarstwo i świat mediów*, Kraków 2008.
55. Gogołek W., *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Warszawa 2010.
56. Gorman L., McLean D., *Media i społeczeństwo. Wprowadzenie historyczne*, Kraków 2010.
57. Gregory A. (red.), *Public relations w praktyce*, Kraków 1997.
58. Grunig J. E., T.Hunt, *Managing Public Relations*, New York 1984.
59. Grzenia J., *Komunikacja językowa w internecie*, Warszawa 2013

60. Habermas J., *Teoria działania komunikacyjnego. Racjonalność działania a racjonalność społeczna*, Warszawa 1999.
61. Hartley P., *Komunikowanie się w grupie*, Poznań 2000.
62. Hatałska M., A.Polak, *Komunikacja firm i konsumentów w epoce cyfrowej – nowe technologie a wykorzystywanie tradycyjnych mediów*, Warszawa 2012.
63. Hohn S., *Public Marketing. Marketing Management für den öffentlichen Sektor*, Wiesbaden 2008.
64. Hope E. (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Gdańsk 2005.
65. Iłowiecki M., *Krzywe zwierciadło. O manipulacji w mediach*, Lublin 2003.
66. Iwankiewicz-Rak B., *Media relations na przykładzie organizacji non profit*, w: *Public relations. Materiały z II Kongresu PR*, red. D.Tworzydło, Rzeszów 2003
67. Janczyk J., *Edukacyjna cyberprzestrzeń dla każdego*, „Dydaktyka informatyki”, rocznik 2013, nr 8.
68. Jemieliński D., *Życie wirtualne dzikich. Netnografia Wikipedii największego projektu współtworzonego przez ludzi*, Warszawa 2013.
69. Juza M., *Hejsterstwo w komunikacji internetowej: charakterystyka zjawiska, przyczyny i sposoby przeciwdziałania*, „Profilaktyka Społeczna i Resocjalizacja”, 2015, T. 25.
70. Kaczmarczyk M., *Internet a media relations uniwersytetu*, w: „*Stare*” media w obliczu „*nowych*”, „*nowe*” w obliczu „*starych*”, red. K. Pokorna- Ignatowicz, J. Bierówka, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza -Modrzewskiego, Kraków 2011.
71. Kaczmarczyk M., *Modele public relations – od publicity do współdziałania*, [w:] *Public relations i marketing w nowoczesnym społeczeństwie*, (red.) M. Kaczmarczyk, Z. Widera, Warszawa-Sosnowiec 2013.
72. Kaczmarczyk M., *Public relations szkół wyższych*, Sosnowiec 2013.
73. Kaczmarek-Śliwińska M., *Internet Public Relations uczelni publicznych w Polsce*, „Marketing i Rynek” Nr 5, 2006.
74. Kaczmarek-Śliwińska M., *Kompetencje medialne pracowników w dobie social media*, „Kultura Popularna” 2014, nr 3 (41).
75. Kaczmarek-Śliwińska M. (red.), *Organizacje i idee – komunikowanie się w przestrzeni tradycyjnych i nowych mediów*, Koszalin 2015.
76. Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations organizacji w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015.

77. Kaczmarek-Śliwińska, M. *Zarządzanie wizerunkiem uczelni poprzez edukację ustawiczną*. w: E. Kobyłecka, I. Nowosad, M. Szymański (red.), *Edukacja. Jakość czy równość?*, Toruń 2010.
78. Kaczmarek-Śliwińska M., *Zarządzanie komunikacją organizacji w obszarze social media*, „Zeszyty Naukowe Usz”, Nr 659, 2011.
79. Kall J., *Branding na smartfonie*, Warszawa 2015.
80. Kamińska A., *Kategoria pokolenia w badaniach nad społeczeństwem i kulturą*, „Kultura i Historia” nr 11/2007.
81. Kaprańska Ł., *Serwisy społecznościowe – nowa forma zbiorowości w Sieci*, w: red. A. Szewczyk, E. Krok, *Fenomen internetu*, Szczecin 2008.
82. Karwat M., *Sztuka manipulacji politycznej*, Toruń 2001.
83. Kaznowski D., *Nowy marketing*, Warszawa 2008.
84. Keen A., *Kult amatora. Jak Internet niszczy kulturę*, Warszawa 2007.
85. Kerckhove D. de, *Inteligencja otwarta. Narodziny społeczeństwa sieciowego*, Warszawa 2001.
86. Kiczka M., *Akceleracja procesu komunikowania się w dobie mediów społecznościowych. Implikacje dla zarządzania kryzysowego w organizacji*, [w:] red. J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka, *Wykorzystanie nowych mediów w public relations*, Katowice 2013.
87. Knecht Z., *Zarządzanie public relations*, Wrocław 2002.
88. Koszembar-Wiklik M., M.Krannich, *Kultura organizacyjna uczelni jako czynnik determinujący możliwość wykorzystania Web 2,0 w procesie komunikacji*, w: red. K.Dudek, P. Celej, M. Koszembar-Wiklik, M.Boczkowska, *Problemy konwergencji mediów II*, Sosnowiec-Praga 2015.
89. Koszembar-Wiklik M., *Media społecznościowe w komunikacji i kreowaniu wizerunku uczelni publicznych*, Sosnowiec 2016.
90. Koszembar-Wiklik M., *Media społecznościowe w zarządzaniu komunikacją uczelni ze studentami*, „Kultura-Media-Teologia” Nr 21, 2015.
91. Kotler Ph., Kartayaja H., Setiawan I., *Marketing 4.0*, Warszawa 2017.
92. Kotler Ph., *Marketing – analiza, planowanie wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994.
93. Kotler Ph., Lee N., *Marketing in the public sector*, New Jersey 2007.
94. Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1997.
95. Krakowska M., *Nowe formy komunikacji społecznej*, Kraków 2008.

96. Krannich M., Jonek-Kowalska I., *Kultura organizacyjna uczelni wyższych, jako element kształtowania strategii rozwoju*, w: red. J. Brzóska, J. Pyka, *Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań*, Katowice 2013.
97. Krzystofek K., *Zmiana permanentna? Refleksje o zmianie społecznej w epoce technologii cyfrowej*, „*Studia Socjologiczne*”, nr 4/2012 (207).
98. Küng L., *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Warszawa 2010.
99. Kula M., Małachowski A., *Internet jako platforma komunikacji społecznej, Analiza i ocena wyników badań własnych*, w red. J.Goliński, K. Krauze, A. Kobyliński, M. Grzywińska-Rapca, *Współczesne aspekty informacji, T.3*, Warszawa 2010.
100. Kulczycki E., *Blogi i serwisy naukowe. Komunikacja naukowa w kulturze konwergencji*. W: red. I. Sojkowska, *Materiały konferencyjne EBIB nr 22*, Toruń stowarzyszenie EBIB, <http://ekulczycki.pl/wp-content/uploads/2012/05/Blogi-i-serwisy-naukowe.pdf>
101. Kulczycki E., *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez akademickie uczelnie wyższe w Polsce. Badanie w formule otwartego notatnika*, w: red. E.Kulczycki, M.Wendland, *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Poznań 2012.
102. Kvale S., *Inter Views: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks 1996.
103. Laswell H.D., *The structure and function of communication in society*, w:red. L.Bryson, *The communication of ideas, Institute for Religious and Social Studies*, Nowy Jork 1948.
104. Latos A., *Współczesne technologie medialne a przestrzeń fizyczna. Masowa konfiguracja przestrzeni*. W: red. M.Sokołowski, *Nowe media i wyzwania współczesności*, Toruń 2013.
105. Leja K., *Zarządzanie uczelnia, Koncepcje i współczesne wyzwania*, Warszawa 2013.
106. Levinson P., *Nowe nowe media*, Kraków 2010.
107. Lieb R., Szymanski J., *Content. Elementarna częśćka marketingu*, Kraków 2018.
108. Lister M., J. Dover, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *Nowe media. Wprowadzenie*, Kraków 2009.
109. Loska K., *Dziedzictwo McLuhana – między nowoczesnością a ponowoczesnością*, Kraków 2001.
110. Lutyński J., *Metody badań społecznych*, Łódź 2000.
111. Łaszyn A., Tworzydło D. (red.), *25 lat. Pierwsze ćwierćwiecze public relations w Polsce*, Warszawa-Rzeszów 2016.

112. Ławicki J.S., *Marketing sukcesu – partnering*, Warszawa 2005.
113. Łęcicki G., *Integracyjna i dezintegracyjna funkcja mediów w społeczeństwie informacyjnym*, „Kultura – Media – Teologia” nr 4(2011).
114. Mac A., *E-przyjaciele. Zobacz, co media społecznościowe mogą zrobić dla Twojej firmy*, Gliwice 2011.
115. Malec G., *Idea uniwersytetu według Johna Henry’ego Newmana, The Peculiarity of Man*” 2013, nr 18.
116. Manovich L., *Język nowych mediów*, Warszawa 2006.
117. Marcyński K., *Kompetencja komunikacyjna. Studium medioznawcze*, Warszawa 2017.
118. Mazurek G., *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Kraków 2008.
119. McLuhan M., *Wybór tekstów*, Poznań 2001.
120. McLuhan M., *Zrozumieć media. Przedłużenie człowieka*, Warszawa 2004.
121. McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, Warszawa 2012.
122. Mead M., *Kultura i tożsamość. Studium dystansu międzypokoleniowego*, Warszawa 1978.
123. Michalczyk S., *Społeczeństwo medialne. Studia z teorii komunikowania masowego*, Katowice 2008.
124. Michalczyk S., *Teoria wartości informacji: historia i współczesność*, „Studia Politicae Universitatis Silesiensis” nr 10.
125. Młynarska-Sobaczewska A., *Wolność wirtualnej wypowiedzi*, „Państwo i Prawo”, zeszyt 2(744)/ 2008.
126. Morbitzer J., *Szkoła w epoce płynnej nowoczesności*, „Edukacja i Dialog”, 2011 nr 5/6.
127. Morreale S.P., B.H. Spitzberg, J.K.Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Warszawa 2007.
128. Mrozowski M., *Media masowe: władza, rozrywka, biznes*, Warszawa 2001.
129. Newcomb T.M., Turner R.H., Converse P.E., *Psychologia społeczna. Studium interakcji ludzkich*, Warszawa 1965.
130. Newman J.H., *Idea uniwersytetu*, Warszawa 1990.
131. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996.
132. Nieć M., *Komunikowanie społeczne i media. Perspektywa politologiczna*, Warszawa 2010.
133. Nowaczyk G., Kolasiński M. (red.), *Marketing szkół wyższych*, Poznań 2004.



134. Nowina Konopka M., *Infomorfoza. Zarządzanie informacją w nowych mediach*, Kraków 2017.
135. Olcoń-Kubicka M., *Indywidualizacja a nowe formy wspólnotowości*, Warszawa 2009.
136. Olędzki J., *Preambuła o public relations*, w: red. J.Olędzki, *Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwu*, Warszawa 2011.
137. Olędzki J. (red.), *Public relations. Społeczne wyzwania*, Warszawa 2007.
138. Olędzki J. (red.), *Public relations w komunikowaniu społecznym i marketingu*, Warszawa 2010.
139. Olson S.R., *Teoria komunikowania: ponowne rozpatrzenie kwestii*, w: red. Dobek-Ostrowska B., *Współczesne systemy komunikowania*, Wrocław 1998.
140. O'Neil C., *Broń matematycznej zagłady. Jak algorytmy zwiększają nierówności i zagrażają demokracji*, Warszawa 2017.
141. Ortega y Gasset J., *Misja uniwersytetu*, „Pressje”, 1/2002.
142. Osika G., *Technologie medialne – czynnik ujednociający czy różnicujący projekty tożsamościowe jednostek*, red. D.Pietrzyk-Reeves, M.Kuśkowska, *Studia nad wielokulturowością*, Kraków 2011.
143. Peszko K., *Popularność mediów społecznościowych wśród różnych generacji*, „Marketing i Zarządzanie” Nr 4, 2016.
144. Pickton D., Broderick A., *Integrated Marketing Communications*, Harlow 2005.
145. Pisarek W. (red.), *Słownik terminologii medialnej*, Kraków 2006.
146. Pisarek W., *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Warszawa 2008.
147. Płaneta P., *Chaos w globalnej sieci perswazji*, „Zeszyty Prasoznawcze”, nr 3-4, rocznik 2002.
148. Podlaski A., *Marketing społecznościowy. Tajniki skutecznej promocji w Social Media*, Gliwice 2011.
149. Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Kraków 2001.
150. Poznańska A., *Komunikacja medialna a sfera publiczna. Szanse i zagrożenia*, Jelenia Góra 2012.
151. Pratkanis A., Aronson E., *Wiek propagandy*, Warszawa 2005.
152. Przybylski H. (red.), *Public relations. Sztuka skutecznej komunikacji w teorii i praktyce*, Katowice 2004.
153. Putnam R., Leonardi R., Nanetti R.Y., *Demokracja w działaniu : tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Warszawa – Kraków 1995.
154. Puzyn J., *Uniwersytet w rynkowej grze*, „Pressje”, nr 1/2002.

155. Puzynina J., *Język wartości*, Warszawa 1992.
156. Pyżalski J., *Agresja elektroniczna wśród dzieci i młodzieży*, Sopot 2011.
157. Ritzer G., *Makdonaldyzacja społeczeństwa*, Warszawa 1997.
158. Robak M., *Internet – od nowego medium do sieci społecznej*, w: red. E.Laskowska, M.Kuciński, *Internet a relacje międzyludzkie*, Bydgoszcz 2010.
159. Rothenbuhler E.W., *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej*, Kraków 2003.
160. Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa 2002.
161. Safko L., Brake D.K., *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*, New Jearsey 2009.
162. Scott D., *Nowe zasady marketingu i PR*, Warszawa 2009.
163. Seitel F. P., *Public relations w praktyce*, Warszawa 2003.
164. Sernovitz A., *Word of mouth marketing. How smart companies get people talking*, Nowy Jork 2006.
165. Shih C., *Era Facebooka. Wykorzystaj sieci społecznościowe do promocji, sprzedaży i komunikacji z Twoimi klientami*, Gliwice 2012.
166. Siemieniecki B., *Komputer i hipermedia w edukacji dorosłych*, Toruń 1994.
167. Siewierska-Chmaj A., *Język polskiej polityki. Politologiczno-semantyczna analiza expose premierów Polski w latach 1914-2004*, Rzeszów 2006.
168. Sikorski Cz., *Zachowanie ludzi w organizacji*, Warszawa 2001.
169. Siuda P., *Mechanizmy kultury prosumpcji, czyli fani i ich globalne zróżnicowanie*, „Studia Socjologiczne”, nr 4/2012 (207).
170. Skoczek T., *Między misją a komercją. Problemy finansowania mediów publicznych w Polsce*, Bochnia-Warszawa 2007.
171. Small G., Vorgan G., *iMózg. Jak przetrwać technologiczną przemianę współczesnej umysłowości*, Poznań 2011.
172. Sobczak B., *Prawdziwy ekspert czy wytwór medialny? Analiza zjawiska kreowania ekspertów na potrzeby programów rozrywkowych*, „Studia Sociologica” V (2013), vol.1.
173. Soliński T., D. Tworzydło, *Zasady komunikacji wewnętrznej w organizacji [w:] Public relations w przedsiębiorstwie*, D. Tworzydło, T. Soliński (red.), Rzeszów 2006.
174. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Warszawa 1995.
175. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999.
176. Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Warszawa 2003.
177. Szczepanik R., Krzyżowska O., *Nietypowe przypadki public relations*, Gliwice 2003.

178. Szpunar M., *Mediamorfoza mediów a funkcjonowanie i rozwój Internetu*, w: red. M.Sokołowski, *Nowe media – wyzwania współczesności*, Toruń 2013.
179. Szpunar M., *Nowe-stare medium*, Warszawa 2012.
180. Szpunar M., *W stronę nowych mediów*, Toruń, 2010.
181. Sztompka P., *Uniwersytet współczesny; zderzenie dwóch kultur*, „Nauka” 2014, nr 1.
182. Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Wrocław 2005.
183. Śliwińska K., Pacut M., *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku*, Warszawa 2011.
184. Świątecki A., *Zintegrowane komunikowanie marketingowe*, Warszawa 2001.
185. Świda J., D. Tworzydło (red.), *Public relations*, Rzeszów 2003.
186. Święćkowska T., *Public relations a demokracja*, Warszawa 2008.
187. Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Warszawa 2010.
188. Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która wszystko zmienia*, Warszawa 2008.
189. Tatarkiewicz W., *Dobro i oczywistość. Pisma etyczne*, Lublin 1989.
190. Tatarkiewicz W., *Pisma z etyki i teorii szczęścia*, Wrocław 1992.
191. Thieme J.K., *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Wyzwania XXI wieku, Polska. Europa. USA*, Warszawa 2009.
192. Thompson J.B., *Media i nowoczesność, Społeczna teoria mediów*, Wrocław 2006.
193. Tobiasz M. Szymański W., *Content marketing. Współczesny poradnik po marketingu treści*, Rzeszów 2016.
194. Toffler A., *Trzecia fala*, Warszawa 1997.
195. Tworzydło D., *Public relations. Praktycznie*, Rzeszów-Warszawa 2017.
196. Tworzydło D., *Public relations. Teoria i studia przypadków*, Rzeszów 2003.
197. Tworzydło D., Soliński T., (red.), *Pracownicy i media w procesie komunikacji*, Rzeszów 2007.
198. Tworzydło D., Chmielowski Z., *Problemy i wyzwania public relations w świetle badań i praktyki*, Rzeszów 2009.
199. Tworzydło D., Soliński T., *Public relations w zarządzaniu firmą*, Rzeszów 2004.
200. Tworzydło D., Soliński T., *Public relations w przedsiębiorstwie*, Rzeszów 2006.
201. Vaidhyanathan S. *Anti Social Media*, Warszawa 2018.

202. Van den Bergh J., Behrer M., *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y*, Warszawa 2012.
203. Vossen G., Hagermann S., *Serwis Web 2.0. Od pomysłu do realizacji*, Gliwice 2010.
204. Wallace P., *Psychologia Internetu*, Poznań 2003.
205. Weber M., *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Poznań 2004.
206. Wendland M., *Komunikowanie a wymiana informacji – pytania o zakres pojęcia komunikacji*, „Homo Communicativus”, nr 1(3), 2008.
207. Widerski J., *Komunikacja językowa w public relations*, Jelenia Góra 2015.
208. Wojciechowska I., *Skala wykorzystania social mediów przez szkoły wyższe w Polsce*, „Modern Management Review”, Nr 25, 2018.
209. Wojcik K., *Public relations. Analiza sytuacji wyjściowej, planowanie działalności*, Warszawa 1997.
210. Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005.
211. Wojcik K., *Public relations od A do Z*, Warszawa 2001.
212. Wolski K., *Komunikowanie się młodzieży w świecie realnym a jej obecność w internecie*, w: B. Szmigielska (red.). *Psychologiczne konteksty internetu*, Kraków 2009.
213. Wróblewski A.K., *Misja uniwersytetów: poszukiwanie prawdy czy pogoń za zyskiem?*, „Nauka” 2011, nr 3.
214. Zacher L.W., *Człowiek utechniczony i zwirtualizowany w hybrydowym świecie*, w: red. L.W. Zacher, *Wirtualizacja problemy, wyzwania, skutki*, Warszawa 2013.
215. Zacher L.W., *Niekompatybilności generacyjno-demograficzne w perspektywie przyszłości*, w: red. J. Kleer i in., *Wyzwania przyszłości – szanse i zagrożenia*, Warszawa 2010.
216. Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 2009.

#### Netografia

1. Bandyk E., Sieciaki,  
<http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/nauka/278207,1,sieciaki.read>,
2. Biggs J., A Video Clip Goes Viral, and a TV Network Wants to Control It,  
[http://www.nytimes.com/2006/02/20/business/media/20youtube.html?pagewanted=print&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2006/02/20/business/media/20youtube.html?pagewanted=print&_r=0)

3. Bodzioch K., pokolenie C – wymysł socjologów czy kolejna odsłona pokolenia Y?, <http://www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/875/pokolenie-c-wymysl-socjologow-czy-kolejna->
4. Brzeziński J.M., Od uniwersytetu Humboldta do e-universytetu, [http://www.staff.amu.edu.pl/~brzezuam/teksty/Od\\_uniwersytetu\\_Humboldta.pdf](http://www.staff.amu.edu.pl/~brzezuam/teksty/Od_uniwersytetu_Humboldta.pdf)
5. Castells M., Nowe indywidualne mass-media, „Le Monde diplomatique”, NR 7 wrzesień 2006, <http://www.monde-diplomatique.pl/LMD7/index.php?id=3>
6. Charles H.F. Davis I., Social Media in Higher Education: A Literature Review and Research Directions, [http://www.academia.edu/1220569/Social\\_Media\\_in\\_Higher\\_Education\\_A\\_Literature\\_Review\\_and\\_Research\\_Directions](http://www.academia.edu/1220569/Social_Media_in_Higher_Education_A_Literature_Review_and_Research_Directions)
7. Chwiałkowska A., Uczelnie w mediach społecznościowych — oczekiwania adresatów a publikowane treści, [http://minib.pl/wp-content/uploads/2014/10/Chwiałkowska\\_Uczelnie-w-mediach-społecznościowych--oczekiwania-adresatów-a-publikowane-treści.pdf](http://minib.pl/wp-content/uploads/2014/10/Chwiałkowska_Uczelnie-w-mediach-społecznościowych--oczekiwania-adresatów-a-publikowane-treści.pdf)
8. Devlin M., Adamic L., Taylor S., Koniec Facebooka za trzy lata? <http://tvn-24bis.pl/informacje,187/koniec-facebook-a-za-trzy-lata,390824.html>,
9. Fredrich R., M.Peterson, A.Koster, S.Blum, The Rise of Generation C. Implications for the World 2020, Booz&Company Inc. 2010, [http://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Rise\\_Of\\_Generation\\_C.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Rise_Of_Generation_C.pdf),
11. Gadacz T., Kłoczowski P., Tożsamość uniwersytetu w czasach cywilizacyjnych przemian — przegląd problematyki, [http://argumentwp.vipserv.org/wp-content/uploads/2012/pdf/anons1\\_gadacz\\_kloczowski.pdf](http://argumentwp.vipserv.org/wp-content/uploads/2012/pdf/anons1_gadacz_kloczowski.pdf)
12. Goban-Klas T., Nauki o mediach – baza czy nadbudowa nowych teorii nauk społecznych?, [http://www.ktime.up.krakow.pl/symp2012/referaty\\_2012\\_10/goban.pdf](http://www.ktime.up.krakow.pl/symp2012/referaty_2012_10/goban.pdf)
13. Goban-Klas T., Ontologia internetu, <http://winntbg.bg.agh.edu.pl/skrypty2/0095/033-040.pdf>
14. Hofmokl J., A. Tarkowski, Wikipedia - pospolite ruszenie encyklopedystów. Największa encyklopedia na świecie, EBIB Nr 3/2006(73), [http://wwwwebib.info/2006/73/hofmokl\\_tarkowski.php](http://wwwwebib.info/2006/73/hofmokl_tarkowski.php)
15. Język i media jako przedłużenia umysłu, Wywiad z Robertem K. Loganem, Rozmawiał: Marcin Trybulec, AVANT, wol. IV, nr 2/2013, <http://avant.edu.pl/wp-content/uploads/Wywiad-z-Robertem-K-Loganem.pdf>
16. Kłós J., Czy potrzebna nam filozofia?, „W Drodze” 2000, nr 11 (327), [http://wdrodze.pl!ar chiwum /index php ?mod=archiwumtekst&id= 14158.](http://wdrodze.pl!ar%20chiwum/index.php?mod=archiwumtekst&id=14158)

17. Kobylarek A., Uniwersytet, zarys ewolucji idei podstawowych, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” nr 1/19/2002 <http://pressto.amu.edu.pl/index.php/nsw/article/viewFile/4673/4781>
18. Krzysztofek K., BIG DATA SOCIETY. Technologie samoopisania i samopokazu: ku humanistyce cyfrowej, „Kultura i Historia”, wyd. UMCS, Lublin 2012 , <http://www.kulturaihistoria.umcs.lublin.pl/archives/3626>
19. Kulczycki E., Uczelnie Wyższe na Twitterze, Raport 2014, [http://www.academia.edu/5719379/Uczelnie\\_wy%C5%BCsze\\_na\\_Twitterze.\\_Raport\\_2014](http://www.academia.edu/5719379/Uczelnie_wy%C5%BCsze_na_Twitterze._Raport_2014),
20. Morbitzer J., Świat wartości w Internecie, 2004 [http://www.tuo.agh.edu.pl/Aksjol\\_Int\\_AGH\\_JMorbitzer.pdf](http://www.tuo.agh.edu.pl/Aksjol_Int_AGH_JMorbitzer.pdf)
21. Podgórska K., Marketing na Instagramie, <http://www.marketing101.pl/marketing-na-instagramie#contents5>
22. Pokolenie Y, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Generacja\\_Y](https://pl.wikipedia.org/wiki/Generacja_Y)
23. Portal Uwolnij Naukę, <http://uwolnijnauke.pl/baza-wiedzy/>
24. Raport, „Otwarta nauka w Polsce 2014. Diagnoza”, red. J.Szprot, <http://otwartanauka.pl/blog/937-ukazal-sie-raport-otwarta-nauka-w-polsce-2014-diagnoza>, dostęp 20.11.2014
25. Szewczyk Ł., Najbardziej aktywni użytkownicy Twittera to dziennikarze i politycy, Media2.pl, lipiec 2014, <http://media2.pl/internet/113063-Najbardziej-aktywni-uzytkownicy-Twittera-to-dziennikarze-i-politycy.html>,
26. Wikipedia, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>
27. Wittenberg A, Uczelnie walczą o studentów: Indeks za maturę. Studia dla każdego, „Gazeta Prawna.pl”, <http://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/886421,uczelnie-walczą-o-studentow-indeks-za-mature-studia-dla--kazdego.html>

## STRESZCZENIE

Autor niniejszej rozprawy stara się wykazać, że do osiągnięcia sukcesu (rozumianego raczej w kategoriach „większego dobra”, niż wyników ekonomicznych) w obrębie media relations i efektów rzecznictwa prasowego w szkołach wyższych niezbędne jest zrozumienie i zastosowanie specyficznego podejścia do kreowania obiegu informacji. W kolejnych rozdziałach wykazuje jak powszechnie znane mechanizmy działania w obszarze komunikacji umieszczone w kontekście edukacyjnym tworzą nową jakość, kreując jednocześnie nowe konteksty, które w konsekwencji wyznaczają kierunki rozwoju i trendy – zarówno informacyjne, jak również edukacyjne. Media i szkolnictwo wyższe działają w tym obszarze komplementarnie, a linie podziałów niemal zawsze są pozorne.

W prezentowanej w niniejszej rozprawie analizie szczególną uwagę zwrócono na rolę rzeczników prasowych w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych i związane z nią specyficzne media relations. Celem rozprawy jest weryfikacja hipotezy, że współczesne szkolnictwo wyższe wymaga istnienia nowego rodzaju rzecznictwa prasowego, a mianowicie modelu rzecznika, który łączy w sobie role: kreatywną, integrującą, komercjalizującą i obronną (szczególnie w kwestii etosu akademickiego), a nade wszystkim posiada szczególne zdolności adaptacyjne. Główną motywacją do podjęcia się próby zbadania zagadnienia specyfiki i różnic pomiędzy realizacją oddziaływań public relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych w Polsce jest obserwacja praktyków, związana z moją dotychczasową aktywnością zawodową, ukierunkowaną między innymi na komunikowanie marketingowe. Na podstawie dotychczasowych kontaktów zawodowych z rzecznikami prasowymi uczelni, inicjowanych i realizowanych jeszcze przed napisaniem niniejszej rozprawy, intuicyjnie czułem, iż charakterystyka ich profesji wymyka się dotychczas opisywanym modelom, dostępnym w literaturze przedmiotu.

Głównym celem niniejszej rozprawy jest potwierdzenie istnienia, uchwycenie i opisanie specyfiki oddziaływań media relations w publicznych i niepublicznych uczelniach, skutkujące stworzeniem podwalin, części składowych i uwarunkowań dla swoistego modelu zarządzania media relations i rzecznictwem prasowym szkół wyższych.

W niniejszej rozprawie ukazano i przeanalizowano uwarunkowania i formy media relations w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych w Polsce, opierając się zarówno na literaturze przedmiotu, jak również na materiale źródłowym pozyskanym za

pośrednictwem wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych z czynnymi rzecznikami prasowymi. Zdaję sobie sprawę z niedomagań zastosowanej metody i dużej ogólności zaprezentowanych wypowiedzi. Wynikało to z faktu, że nie mogli/nie chcieli podać szczegółowych informacji, które umożliwiłyby ich identyfikację i reprezentowanych przez nich organizacji. Z tego również powodu nie przytaczałem poszczególnych wypowiedzi, a starałem się uśrednić je tak, by powstał rzeczywisty i uogólniony obraz tej profesji. Na podstawie przeanalizowanego materiału autor doszedł do wniosku, że:

1. Polskie publiczne i niepubliczne uczelnie wyższe rozumieją potrzebę prowadzenia skoordynowanej polityki informacyjnej. Większą świadomość tej konieczności wydają się mieć władze uczelni niepublicznych, chociaż ich motywacja do tworzenia strategii komunikacyjnych i profesjonalizacji media relations poparta jest bardziej uwarunkowaniami rynkowymi niż ideą czy poczuciem misji.
2. Zawód rzecznika prasowego nieustannie się profesjonalizuje, co nie idzie w parze ze świadomością ich użyteczności w budowaniu wizerunku uczelni.
3. Istnienie modeli teoretycznych dotyczących media relations, kultury organizacyjnej, czy specyfiki działań marketingowych związanych z obszarem szkolnictwa wyższego nie warunkuje bezpośrednio modeli działających w praktyce w publicznych i niepublicznych szkołach wyższych.
4. Najważniejszym uwarunkowaniem realizowanych przez publiczne i niepubliczne szkoły wyższe specyficznego media relations jest sama specyfika szkół wyższych związana bezpośrednio z dynamicznym otoczeniem zewnętrznym.
5. W uczelniach publicznych zwykle brakuje profesjonalnych struktur odpowiedzialnych za komunikację. Najczęściej zadania z tego obszaru realizowane są jednoosobowo, bez odpowiedniego wsparcia instytucji, a co za tym idzie potencjał wizerunkowy poszczególnych uczelni nie jest wykorzystywany optymalnie.
6. W uczelniach niepublicznych istnieją często rozbudowane struktury odpowiedzialne za zarządzanie komunikacją, ale zwykle nie mają wystarczającej autonomii, żeby prowadzić skuteczne działania, które są (mniej lub bardziej) świadomie torpedowane przez władze. Dzieje się tak w wyniku deficytów wiedzy w tym obszarze na poziomie kadry zarządzającej, niewiary w profesjonalizm zatrudnianych specjalistów oraz często fałszywego przekonania o wyjątkowości kierowanej instytucji. To, podobnie jak w przypadku uczelni publicznych, prowadzi do niewykorzystania potencjału jednostki.



7. Z racji ograniczeń formalnych i mentalnych środowiska, w którym funkcjonują osoby odpowiedzialne za zarządzanie komunikacją (głównie rzecznicy prasowi) kluczem do skutecznego działania jest adaptacyjność, pojmowana jako umiejętność i możliwości (intelektualne, emocjonalne i charakterologiczne) dynamicznego reagowania na sumę zmiennych czynników w czasie rzeczywistym.
8. Etyka działań media relations, choć istotna, nie stanowi głównego czynnika determinującego działania komunikacyjne.
9. Sukces wizerunkowy instytucji zależy w dużej mierze od osoby rzecznika prasowego, który: potrafi posługiwać się narzędziami media relations, zna i rozumie mechanizmy marketingowe, zna i rozumie specyfikę środowiska akademickiego nie tylko swoje uczelni, ale również w skali regionu, czy kraju, cieszy się zaufaniem władz, a, co za tym idzie posiada znaczną autonomię, ma łatwość w nawiązywaniu relacji nie tylko z mediami, ale również z przedstawicielami otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, dysponuje umiejętnościami analitycznymi, językowymi i technicznymi umożliwiającymi zaspokojenie potrzeb informacyjnych grup docelowych.

Jakkolwiek sformułowane wnioski stanowią sumę własnych obserwacji, przemyśleń, doświadczeń zawodowych, zebranych w trakcie pracy z rzecznikami prasowymi, ale również wyników badań, zrealizowanych w grupie rzeczników – nie mają one charakteru reprezentatywnego i nie mogą być odnoszone do całości środowiska rzeczników szkół wyższych w Polsce.

Bezpośrednim zamiarem autora jest kontynuacja rozpoczętych badań, choć ich realizacja na szerszą skalę przez osobę niezwiązaną bezpośrednio ze środowiskiem akademickim będzie działaniem trudnym i obciążonym ryzykiem niepowodzenia. Z drugiej strony – spojrzenie na specyfikę zagadnienia właśnie przez osobę „z zewnątrz” może generować interesujące wnioski, pomijane właśnie przez akademików, badających tę problematykę.