

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie
Kolegium Mediów i Komunikacji Społecznej

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

**Determinanty skuteczności i efektywności komunikacji
marketingowej w organizacjach pozarządowych oraz
przedsiębiorstwach społecznych – analiza komparatywna**

mgr inż. Ireneusz Tomasz Kozera

Promotor
dr hab. prof. WSiZ Stanisław Ślusarczyk

Rzeszów 2024

Podziękowania i dedykacja

Chciałbym podziękować moim rodzicom, którzy zaszczepili we mnie ciekawość świata, miłość do nauki i głód wiedzy. Zachęcili do ciągłego zadawania pytań i pokazali sens poszukiwania prawdy. Poprzez wychowanie w domu rodzinnym obdarowali mnie wartościami, które chciałbym umieć przekazać swoim dzieciom.

Mamo, Tato – Kocham Was.

Dziękuję moim siostram, Elżbiecie i Marzannie. Bez Was wielu ciężarów bym nie udźwignął. Wsparcie mentalne, pomoc w bieżących sprawach oraz pełna miłości obecność dawały mi bezpieczną przestrzeń do pracy. Dawały mi siłę w momentach, kiedy mogło jej zabraknąć... Kocham Was.

Janina i Marianna Kozera. Moje córeczki. Odkąd przyszłyście na świat, wszystko się zmieniło. Dorosłe życie nabrało sensu, barw i radości. Dziękuję Wam, Kochane Dzieci. Dziękuję również za Waszą cierpliwość, Waszą wyrozumiałość... W chwilach, kiedy zamiast bawić się z Wami, biegać w ogrodzie lub spacerować w nieznane, znikalem przed komputerem – nie skarżyłyście się. Wspierałyście mnie dobrym słowem i miłością. Stanowicie moje *DLACZEGO*. Jesteście źródłem siły, inspiracji, chęci, poczucia sensu. Kocham Was.

Ostatnie, lecz nie mniej ważne słowa, chciałbym skierować do mojego Promotora, Pana Profesora Stanisława Ślusarczyka. Pańska mądrość, pełna serdeczności, empatii i przyjaźni postawa, otwartość na dyskusję bardzo wiele dla mnie znaczą. Dziękuję za Pańską opiekę, mobilizację, dodawanie sił, których niekiedy z powodu godzenia różnych obowiązków po prostu, po ludzku ich brakowało. Dziękuję za okazywaną życzliwość, dobroć i cierpliwość.

Wspomnieć przy tej okazji chciałbym także moich Świętej Pamięci mistrzów:

Panią Profesor Irenę K. Hejduk oraz Pana Profesora Wiesława M. Grudzewskiego.

Dziękuję i pamiętam w modlitwie.

Pracę tę dedykuję mojej rodzinie...

Spis treści

Wstęp.....	7
Rozdział 1 Komunikacja społeczna w teorii	13
1.1 Definiowanie i identyfikacja celu komunikacji – fundamenty filozoficzne	13
1.2 Komunikacja społeczna w ujęciu retorycznym.....	21
1.3 Komunikacja społeczna w ujęciu psychologicznym.....	32
1.4 Komunikacja społeczna z perspektywy fizjologii człowieka	36
Rozdział 2 Komunikacja marketingowa jako forma komunikacji społecznej.....	43
2.1 Definiowanie i identyfikacja celu komunikacji marketingowej	43
2.2 Warunki efektywnej i skutecznej komunikacji marketingowej	48
2.3 Komunikacja osobista	53
2.4 Reklama.....	60
2.5 Propaganda	65
2.6 Public relations	74
2.7 Neuromarketing.....	79
2.8 Skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej.....	81
Rozdział 3 Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych.....	87
3.1 Istota i cele organizacji pozarządowych.....	87
3.2 Klasyfikacja organizacji pozarządowych oraz występujące tendencje w sektorze trzecim.....	89
3.3 Komunikacja społeczna jako wspólna płaszczyzna oceny i analizy zjawisk zachodzących w trzecim sektorze	97
3.4 Komunikacja społeczna jako źródło nieporozumień	102
3.5 Analiza rywalizacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi.....	103
3.6 Szczególne cechy przedsiębiorstwa społecznego	110
3.7 Klasyfikacja przedsiębiorstw społecznych.....	113

3.8 Analiza i ocena procesów przedsiębiorczości społecznej	118
Rozdział 4 Założenia metodologiczne prowadzonych badań.....	121
4.1 Wprowadzenie i pojęcia podstawowe w procesie badawczym	121
4.2 Uzasadnienie wyboru tematu i podjęcia badań	125
4.3 Przedmiot i cel badań.....	131
4.4 Problem badawczy	133
4.5 Metody badawcze, narzędzia i techniki	136
4.6 Dobór i charakterystyka próby badawczej	145
4.7 Proces badawczy.....	151
4.8 Znaczenie przyjętej metodologii w badaniach nad determinantami komunikacji marketingowej NGO i PES.....	155
4.9 Metacybernetyka jako narzędzie poznania	158
Rozdział 5 Wyniki badań własnych	161
5.1 Analiza wzorca	161
5.2 Analiza danych ankietowych.....	165
5.3 Raport z obserwacji	204
5.4 Podsumowanie wyników badań własnych	210
Zakończenie.....	213
Bibliografia.....	219
Streszczenie	227
Summary.....	231
Spis wykresów	235
Spis tabel.....	239
Aneks	I

Wstęp

Problematyka komunikacji marketingowej jako formy komunikacji społecznej w organizacjach pozarządowych (NGO) i przedsiębiorstwach społecznych (PS) zajmuje ważne miejsce w literaturze przedmiotu. Ciągłe brak jest jednak szerszych badań problemów komunikacji społecznej w kontekście efektywnego funkcjonowania tego jakże ważnego, trzeciego sektora gospodarki. Powstały już dziesiątki definicji procesów komunikacji społecznej, z których zapewne większość, jeśli nie wszystkie, stanowiły wystarczającą i kompletną bazę dla badań, jakie prowadzili badacze. Nie ma jednak uniwersalnej definicji komunikacji społecznej, to jest takiej, która umożliwiłaby jej zastosowanie w każdych okolicznościach.

Ambicją Autora jest określić uwarunkowania skuteczności i efektywności komunikacji społecznej w organizacjach pozarządowych oraz zaprezentować taką definicję, która pozwoliłaby w trakcie procesu badawczego zachować stabilność i logiczny ciąg wywodów. Poszukiwania te doprowadziły Autora do odkrycia logiki aksjologiczno-informacyjnej i rozwijanego ciągle dorobku polskiej szkoły cybernetyki. Chodzi tu mianowicie o zestaw narzędzi pozwalających na integrację badań i obserwacji czynionych nad komunikacją społeczną oraz na analizowanie zjawiska z poziomu meta. Cybernetyczna analiza procesów komunikacji marketingowej prowadzi do wniosków, zgodnie z którymi o skuteczności procesu komunikacji można mówić, jeśli reakcja odbiorcy na bodziec (komunikat nadawcy) zgodna jest z celem założonym przez nadawcę. Efektywność determinowana jest natomiast poprzez ilość zasobów koniecznych do osiągnięcia tego celu. W praktyce procesy komunikacji zachodzą w warunkach sprzężeń zwrotnych, które mogą mieć charakter zbieżny lub rozbieżny przez co prowadzić do realizacji celu lub zerwania procesu komunikacji.

Na efektywną i skuteczną komunikację marketingową ma wpływ taki wzajemny przepływ informacji, która zwiększa wiedzę organizacji o otoczeniu, pozwalając na efektywne jej funkcjonowanie. Tak więc efektywna i skuteczna komunikacji marketingowej według autora to taka, która prowadzi do osiągnięcia statusu informacji użytecznej, tj. takiej, w której występuje ścisły związek powstałych informacji z celem i przekazana jest osobie (grupie osób) w taki sposób, aby wzbudzała zaufanie, a przede wszystkim zawierała ustalenia reakcji odbiorców sugerowanych w przekazie komunikatu.

Podjęte w pracy przez Autora zadanie naukowo-badawcze ściśle związane jest z jego doświadczeniami i przemyśleniami sięgającymi jeszcze końca lat 90. Zostały one zamieszczone w pracy w Aneksie. Zgromadzone doświadczenia i zebrane przemyślenia stanowią swoiste studium przypadku, które pozwalają na szersze spojrzenie, czym w NGO jest komunikacja społeczna i jej forma marketingowa. W praktyce, od skuteczności komunikacji w NGO zależy nie tylko właściwa rekrutacja pracowników najemnych, ale także pozyskiwanie innych osób zaangażowanych w tworzenie i rozwijanie takich podmiotów, tj.: członków organizacji, wolontariuszy itp. Komunikacja jest istotna w takich procesach jak pozyskiwanie sponsorów, ich utrzymanie, zbudowanie z nimi trwałej relacji, docelowe odnalezienie i trwałe utrzymanie miejsca organizacji w otoczeniu społecznym, wśród interesariuszy. W przypadku organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych od komunikacji społecznej zależy wszystko, od procesów inicjacji, powstawania, rozwoju czy przetrwania, czyli niemal wszystko, co się z tymi organizacjami wiąże.

Organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne stały się trwałym elementem krajobrazu społeczno-gospodarczego zarówno w Polsce, jak i na świecie. Ich powstawanie i rozwój można uznać za operacjonalizację idei społeczeństwa obywatelskiego. W swojej różnorodności organizacje te podejmują się realizacji ważnych społecznie zadań i osiągają cele wyznaczone oddolnie przez ludzi zrzeszonych i współtworzących je.

Poza realizacją celów statutowych, zbieżnych z oddolnymi potrzebami społeczności powołujących takie organizacje, sprzyjają one zjawiskom sieciowania i budowania relacji pomiędzy różnymi podmiotami. Sieciowanie to sprzyja wspólnej realizacji celów oraz umożliwia uzyskanie efektu synergii, dzięki zaangażowaniu różnorodnych (pod kątem organizacyjnym, prawnym, kulturowym, społecznym itp.) podmiotów.

Budowanie polityki różnorodności wpisane jest w DNA organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych. Inkluzywność (ang. *inclusion* – „włączanie”) ma na celu stworzenie środowiska, w którym każdy podmiot czuje się akceptowany w danym środowisku. Oprócz akceptowania i doceniania różnorodności ważne jest zapewnienie równych szans wszystkim osobom tworzącym daną społeczność. Może to być np. umożliwienie dostępu do edukacji, zatrudnienia, awansu zawodowego, szkoleń i innych możliwości rozwoju.

Organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne, bez względu na formę prawną, która została przez nie przyjęta, określane są mianem trzeciego sektora. Sektor ten funkcjonuje w otoczeniu środowiska biznesu oraz administracji. O ile cel powstawania organizacji gospodarczych ma charakter ekonomiczny, a rozwój sektora administracji powiązany jest z rozwojem biurokracji, o tyle geneza powstawania podmiotów trzeciego sektora zawarta jest w potrzebach społecznych, których identyfikacja ma charakter oddolny.

Ten trzeci sektor podlega zjawiskom dynamicznego rozwoju, jednocześnie ulegając przemianom wynikającym ze zmian w otoczeniu oraz stanowiących konsekwencję oddziaływania zewnętrznego. Wszystko to powoduje, iż refleksja badawcza, dotycząca organizacji pozarządowych, może mieć bardzo rozbudowany, różnorodny charakter. Badacze wielu dyscyplin i specjalizacji znajdują w nim pole do dokonywania analiz i odkrywania nowych zjawisk. Jest to zatem obszar analizy i refleksji o charakterze interdyscyplinarnym, poprzez fakt, iż wiele obserwowanych zjawisk jest ze sobą powiązanych i oddziaływanie ich na siebie wzajemnie ma charakter dynamiczny. Na przykład, analizowane z perspektywy nauk prawnych zmiany legislacyjne wpływają na warunki organizacji i zarządzania NGO, warunki te natomiast wpływają na budowanie relacji pomiędzy uczestnikami oddolnych inicjatyw społecznych oraz zachodzące pomiędzy nimi procesy komunikacji. Z tego powodu rozpatrywanie zachodzących zjawisk, bez ich powiązania z szerszym kontekstem, jest trudne.

Szczegółowe spojrzenie badawcze na organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne utrudnione jest ponadto przez problemy o charakterze metodologicznym. Jak wykazano, problemy te wynikają z dualnego charakteru NGO oraz PS (przedmiotowego i podmiotowego) oraz złożonej i rozbudowanej struktury form aktywności. W praktyce utrudnia to analizę empiryczną. Trzeci sektor tworzą organizacje różnorodne pod kątem przyjmowanych celów oraz motywów ich powołania. Ponadto funkcjonują one w skrajnie różnych społecznościach i odpowiadają na różne, nierzadko sprzeczne potrzeby społeczne.

Nie bez znaczenia jest również dynamiczne otoczenie instytucjonalno-prawne trzeciego sektora. Podejmowane badania muszą to uwzględniać. Ważny jest również fakt, iż NGO oraz PS można analizować pod kątem historycznym, formalno-prawnym czy organizacyjnym. Mogą być one przedmiotem zainteresowań badawczych ekonomii, organizacji i zarządzania, socjologii, nauk prawnych, politologii, itd. W praktyce refleksja badawcza nad trzecim sektorem jest bezpośrednio związana

z interdyscyplinarnością podejmowanych wysiłków i koniecznością rozpatrywania obserwowanych zjawisk z różnych punktów widzenia.

Zadania badawcze zostały zrealizowane poprzez:

- badania empiryczne przeprowadzono w latach 2017–2019 wśród pracowników wszystkich szczebli w wybranych organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych,
- studia literatury krajowej i zagranicznej.

Narzędziem badawczym jest kwestionariusz anonimowej ankiety, która została umieszczona w aneksie. Uzyskane wyniki zostały poddane analizie statystycznej, co pozwoliło na zaproponowanie sposobu ewaluacji komunikacji społecznej. Dokonano identyfikacji determinantów efektywności i skuteczności komunikacji marketingowej. Przeprowadzono analizę stopnia zróżnicowania w poszczególnych podmiotach, uwzględniając podział przedstawicieli organizacji na tych zaliczających się do grona kierowniczego oraz wykonawczego. Określono, jakie są relacje atrybutów postaw pracowników, świadomości celów organizacji, redukcji sprzężeń zwrotnych, tożsamego rozumienia informacji oraz braku konfliktu celów w relacji z adresatami komunikacji marketingowej.

Celem pracy jest identyfikacja determinantów skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych. Autor przyjął w pracy następujące hipotezy:

Hipoteza 1. Skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych determinowana jest przez postawy (kompetencje i świadomość) kadr, zarówno kierowniczych, jak i wykonawczych.

Hipoteza 2. Planowanie i wdrażanie celów w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych oraz ich świadomość i zrozumienie przez kadry przekładają się na skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej.

Hipoteza 3. Skuteczność komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych determinowana jest tożsamością informacji w relacji nadawca – odbiorca oraz braku konfliktu celów.

Hipoteza 4. Efektywność komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych wynika z rodzaju i ilości sprzężeń zwrotnych w relacji nadawca odbiorca.

Przyjęte przez autora hipotezy, pomimo pewnych trudności związanych z przyjęciem mierników „nieograniczonych”, zostały zweryfikowane w części teoretycznej i części empirycznej pracy. Uzyskane wyniki badań potwierdzają trafność przyjętych hipotez badawczych.

Rozdział pierwszy obejmuje komunikację społeczną, identyfikowaną w oparciu o tradycje badań nad komunikacją. Przedstawiono różne ujęcia komunikacji społecznej występujące w literaturze przedmiotu.

W rozdziale drugim zaprezentowano komunikację marketingową oraz jej różne formy, które potraktowano jako szczególny przypadek komunikacji społecznej. Syntezę tę zrealizowano w oparciu o dorobek polskiej szkoły cybernetyki z wykorzystaniem metacybernetyki.

Rozdział trzeci przedstawia organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne jako trwałe elementy krajobrazu społeczno-gospodarczego w Polsce. Zwrócono uwagę na specyfikę tego sektora ze wskazaniem komunikacji społecznej, identyfikowanej w oparciu o tradycje badań nad komunikacją.

Rozdział czwarty dotyczy metodologii badań. W badaniach uwzględniona została metoda dedukcyjna – zgodnie z założeniami metacybernetyki – oraz badania empiryczne.

Rozdział piąty zawiera analizę wyników badań własnych oraz wnioski i rekomendacje.

W Aneksie Autor przedstawił refleksję nad swoimi doświadczeniami praktycznymi w obszarze komunikacji społecznej związanej z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych, poprzedzającymi podjęcie badań.

Rozdział 1 Komunikacja społeczna w teorii

1.1 Definiowanie i identyfikacja celu komunikacji – fundamenty filozoficzne

*Na początku było Słowo,
a Słowo było u Boga,
i Bogiem było Słowo.*

*Ono było na początku u Boga.
Wszystko przez Nie się stało,
a bez Niego nic się nie stało,
co się stało.*

*W Nim było życie,
a życie było światłością ludzi,
a światłość w ciemności świeci
i ciemność jej nie ogarnęła.*

J 1, 1–5

Komunikacja nie jest ważna, komunikacja jest najważniejsza. Od niej zależą decyzje i wybory. Od niej zależą relacje. Komunikacja to klucz do wiedzy, mądrości i umiejętności. Komunikacja to podstawa podejmowania decyzji i fundament wolności.

Fileo – z języka greckiego „kochać” – oraz *sofia* – z języka greckiego „mądrość” – złożenie tych dwóch słów definiuje pojęcie filozofii jako dziedziny ludzkiego poznania. Poznanie ludzkie jest fundamentem tożsamości kulturowej. Tożsamości, która kształtuje sposoby poszukiwania odpowiedzi zarówno na pytania egzystencjalne, jak i codzienne pomniejsze zagwozдки. Odpowiedzi wolne od płytkości, fałszu oraz manipulacji. Odpowiedzi, które kształtują postawy ludzkie wobec świata i życia oraz przekładają się na sposób uczestnictwa w nieustannych procesach komunikacyjnych pomiędzy jednostką a otoczeniem. Odpowiedzi, na podstawie których jednostka może skonstruować własny projekt bycia oraz czuwać nad jego przebiegiem, w sposób świadomy kierować się wiarą i rozumem w myśl rzymskiej maksymy *sapere aude*. Odwaga myślenia jest cnotą, ale sama odwaga bez zasobów, może być naiwnością lub głupotą. Zasobami tymi są wrażenia zmysłowe, wyobrażenia, doświadczenia i sądy. Prowadzą one do poprawnego wnioskowania i wzrostu wiedzy. Pozwalają ponadto na ocenę prawdziwości. Posiadanie

wiedzy i umiejętności wymaga zatem logiki. Logiczna identyfikacja prawdy wymaga zasobu filozoficznego, użytecznego w dochodzeniu do niej¹.

Podjęcie badań nad komunikacją społeczną, właściwe zrozumienie zjawiska oraz próba identyfikacji, oceny, a może nawet porównania czynników ją determinujących, wymagają precyzyjnego zrozumienia tego procesu. Analiza prac naukowych, bezpośrednio lub pośrednio dotyczących tej tematyki, pozwala na wniosek, iż wypracowano dziesiątki, jeśli nie setki różnych definicji. Owo pozorne bogactwo stanowi szczególne wyzwanie i przyczynę trudności. Trudność wynika między innymi z faktu, iż definicje te wypracowane na kanwie różnych nauk szczegółowych, posługując się tymi samymi pojęciami, nie w każdym przypadku przypisują im te same znaczenia. Zrozumienie procesu wymaga porządku logicznego i semantycznego, których brak skutkować może fałszywymi wnioskami. Uporządkowanie myśli, wynikających z różnych tradycji badań nad komunikacją oraz próba uniwersalnego opisu determinantów procesów komunikacji, implikuje wręcz moralny obowiązek systematyzacji zjawisk oraz pojęć.

Filozofia komunikacji jako filozofia pierwsza, wyłaniająca się z filozofii języka oraz filozofii kultury, stanowi przestrzeń do refleksji nad zjawiskiem oraz wypracowania wynikających z nich podstaw teoretycznych i metodologicznych dla badania komunikacji z uwzględnieniem jej interdyscyplinarnego charakteru. Zadanie to ma na celu zapewnienie „kręgosłupa”, na kanwie którego możliwe stanie się łączenie rozmaitych dziedzin nauk: humanistycznych, społecznych, ekonomicznych, technicznych, których to dorobek składa się na całość obowiązującej wiedzy o komunikacji².

Filozoficzne zrozumienie zjawiska komunikacji stanowić może klucz do zrozumienia relacyjności międzyludzkiej. Otwartość i komunikacja, jako wzajemnie warunkujące się zjawiska, odpowiadają bezpośrednio za zbudowanie relacji. Egocentryzm, prowadzący do subiektywizacji wartości, uprzedmiotowienia świata i rozkładu wspólnoty, wyklucza relacje. W konsekwencji wykluczona zostaje także komunikacja we wszystkich swoich wymiarach. Otwartość na relacje, stanowiąca przeciwieństwo egocentryzmu, przy założeniu braku jakiegokolwiek formy komunikacji,

¹ D. Kubok i in., *Podstawy filozofii dla uczniów i studentów*, Videograf, Chorzów 2014, s. 11–21.

² M. Wendland, *Pytanie o podstawy metodologiczne filozofii komunikacji i nauk o komunikowaniu*, [w:] *Komunikacja przez sztukę komunikacja przez język*, B. Bączkowski, P. Gałkowski (red.), Zakład Teorii i Filozofii Komunikacji, Poznań 2008, s. 28–29.

nie pozwoli również na zbudowanie (utrzymanie) relacji. W praktyce relacyjność podmiotów uzależniona jest od komunikacji³.

Filozoficzne ujęcie komunikacji, przez pryzmat filozofii języka, ujęte przez badaczy, na przykładzie refleksji nad rozwojem języka prawniczego, oraz wynikające z badań konkluzje podkreślają fundamentalne znaczenie komunikacji. Zdaniem badaczy to język kreuje rzeczywistość, a to, co nie zostało nazwane, realnie nie istnieje. W konsekwencji język jest warunkiem bytowania istnienia, stanowi wyraz rzeczywistości. Poza podejmowanymi badaniami, związanymi ze sferą logiczną i realistyczną, należy skupić się na ontologicznym wymiarze języka (komunikacji), a zamykanie analiz jedynie na poziomie semantycznym ogranicza w znaczący sposób poznanie zjawiska. Otwiera to możliwość na ujęcie we wnioskach i analizach wartości prawdy, dobra, piękna oraz etyki, niemożliwych do rozpoznania w przypadku ograniczania się do sfery logiki formalnej. Istotne jest, aby obok formalnego i realistycznego rozpoznania, efektem dedukcji stawały się także wartości aksjologiczne. Czyni to filozoficzne aspekty problemowe dotyczące istoty oraz natury niezbędnymi w poszukiwaniu zawartego znaczenia⁴.

Wskazane powyżej wnioski, poczynione na kanwie filozofii języka, gdzie analizowano przykład języka prawniczego, wydają się szczególnie istotne i warte uogólnienia dla wszelakich procesów komunikacji. Częsta analiza procesów komunikacji, skupiająca się na technikach, modelach, technologiach i narzędziach, proponuje dogłębne rozpoznanie procesu w sensie formalnym. Podejście to implikuje utratę refleksji nad wartościami aksjologicznymi, ontologicznymi, ogólnie rzecz ujmując, implikuje utratę refleksji nad wartościami prawdy, dobra oraz etyki, które w procesach komunikacji wydają się kluczowe.

Podejmuje to w ciekawy sposób w swoich refleksjach benedyktyn o. Włodzimierz Zatorski OSB, w następstwie wykładów na temat komunikacji, w których uczestniczył. Zorganizowane przez wspólnotę wykłady, zrealizowane przez wykładowcę akademickiego, skupiające się wokół schematów, przykładów i szeroko pojętych technik, nie zawierały refleksji nad prawdą. Podejście to sugerować może, iż w procesach

³ M. Szulakiewicz, *Otwartość i komunikacja–interakcje filozoficzne*, [w:] *Otwartość. Nadzieje i zagrożenia*, M. Szulakiewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2019, s. 165–167.

⁴ M. Paradowski, *Filozofia języka – uruchomienie języka formalnego w kulturze zawodów prawniczych*, [w:] *HUMANITARIAN CORPUS – Collection of scientific articles on contemporary problems of philosophy, cultural studies, psychology, pedagogy and history*, Vinnytsia 2019, s. 136–137.

komunikacji nie chodzi o prawdę, a o sprawny przekaz, zgodny z intencjami wyłącznie nadawcy. Podejście takie, zdaniem autora, zaciera różnicę pomiędzy komunikacją i manipulacją. Zjawiska te, w technicznym sensie tożsame, na poziomie meta – czyli na poziomie filozoficznym – są zupełnie innymi procesami. Wykazanie różnic pomiędzy komunikacją a manipulacją wydaje się zatem fundamentalne w kontekście podejmowanych refleksji naukowych. Zdaniem autora można uznać, że jeśli w komunikacji nie chodzi o prawdę, to całościowy sens komunikacji zostaje zatracony.

Prawda w komunikacji jest prawdą spotkania osobowego, przez co posiada, poza intelektualnym, również wymiar egzystencjalny. W tym wymiarze autor identyfikuje kryzys komunikacji, który wynika z nadmiaru komunikatów przy jednoczesnym deficycie realnego spotkania osobowego. Przy czym realne spotkanie osobowe nie polega tylko na fizycznym kontakcie, ale wynika z prawdziwego sensu łacińskiego słowa *communicatio*. Przemyślenie sensu i znaczenia komunikacji pomiędzy osobami ma bezpośrednie przełożenie na relacje. Kryzys relacji identyfikować można, obserwując ich zmiany (zanikanie) w gronie osób bliskich. Ludzie mówią do siebie, wykorzystują w tym aspekcie coraz bardziej zaawansowaną technologię, niejednokrotnie dopuszczają się manipulacji, kłamiąc świadomie albo powielając nieprawdę, nie pielęgnują jednak relacji osobowej, formy spotkania, w ramach której proces komunikacji może zachodzić⁵.

Refleksja dotycząca prawdy podejmowana jest również w refleksjach filozoficznych w kontekście zrozumienia samego siebie. Rana nieufności, jaka dotyka każdego człowieka, wpływa na głębię i jakość relacji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Człowiek zatem musi odnaleźć w pierw prawdę o samym sobie, wyjść na spotkanie z samym sobą. Samotność odnajduje swój język komunikacji w milczeniu, które nie jest formą głuchoty na potrzeby otoczenia. Milczenie jest drogą do usłyszenia własnych wewnętrznych krzyków, zagłuszanych na co dzień przez zgiełk i hałas świata. Świata, w którym słowo straciło zdolność komunikowania. Konieczne jest zatem, aby w klimacie łagodności i delikatności człowiek, poprzez milczenie i refleksję, otwierał się na samego siebie. Postawa ta prowadzi do zrozumienia i troski o siebie, co warunkuje troskę i odpowiedzialność za innych⁶.

Autor zwraca uwagę na przebudźcowanie współczesnego człowieka, zakłócające dialog wewnętrzny, co może być efektem defektów komunikacji z otoczeniem.

⁵ W. Zatorski, *Komunikacja według św. Benedykta*, Tyniec Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2013, s. 7–17.

⁶ T. Kotlewski SJ, *Źródło miłosierdzia jest w nas*, „Studia Bobolanum” 2016, nr 1, s. 51–52.

Inna perspektywa tego samego problemu podnoszona jest przy okazji refleksji nad współczesną użytecznością stoicyzmu. Autor zwraca uwagę na wspomniane powyżej przebudźcowanie współczesnego człowieka i wynikający z tego brak refleksji nad podejmowanymi działaniami. W efekcie błędne rozumienie własnego położenia, sprzeczności, niekonsekwencja i ignorancja zaburzają proces decyzyjny. Jakość życia, stanowiąca pochodną procesu decyzyjnego, znacząco na tym cierpi. Błędne decyzje wynikają z niepełnej lub wypaczonej (opartej na nieprawdziwych komunikatach) wiedzy⁷.

Dodać należy, że wiedza powstaje w wyniku procesu komunikacji, przez co wypaczenie procesu komunikacji albo zamiana go z procesem manipulacji, o czym była mowa wcześniej, przekłada się na zaburzenie procesu decyzyjnego jednostek i społeczności, czyli kierowania swoimi działaniami w sposób sprzeczny z własnym interesem.

Współzycie i zjednoczenie ludzi jako cel wszelkiego rodzaju komunikacji to proces, w którym następuje coś więcej niż tylko przekazywanie idei czy uczuć. Jest to proces, w którym następuje przekazywanie siebie z miłości. Komunikowanie się jest zatem przekazem osoby, prowadzącym do budowy wspólnoty osób z wykorzystaniem formy, jaką jest prawda, oraz kanału ustanowionego przez miłość. Wspólnota ludzka jest bowiem nie tylko warunkiem komunikacji, lecz również jej skutkiem i celem. Komunikacja zmierza do komunii i w komunii ma swe źródło⁸.

Wobec powyższego nie można traktować komunikacji społecznej przez pryzmat transmisji sygnałów (przekaz idei oraz uczuć). Nadawca, dokonując transferu „siebie samego”, staje się odpowiedzialnym przed odbiorcą za zawartość tej transmisji (o czym była mowa w przypadku wspomnianego wcześniej dialogu wewnętrznego). Wspólnota, czyli zjednoczenie osób (organizacja, zespół), powstaje w wyniku komunikacji, która potem w ramach tej wspólnoty jest wielokrotnie realizowana. Bezwzględnie wymaganą formą komunikacji jest prawda, która przekazywana jest z miłości – wykluczając złe intencje, chęć krzywdzenia, itd.

Indywidualna interpretacja znaków i konstruowanie znaczeń dla tych znaków także znajduje swoje korzenie w myśli filozoficznej, a konkretnie w filozofii średniowiecza i pracach św. Augustyna. W myśl tej koncepcji, gdy komunikat jest

⁷ T. Mazur, *Wprowadzenie do filozofii stoickiej*, „Ze stoickim spokojem” (blog), <https://zestoickimspokojem.pl>, 25.10.2024.

⁸ J. Szymik, *Teologiczne podstawy rozumienia komunikacji*, „Ethos” 1993, nr 6, s. 36–41.

przekazywany, nigdy nie ma pewności, jak zostanie on zrozumiany, zdolność zrozumienia stanowi bowiem tylko założenie⁹.

Filozofia komunikacji, jak wspomniano powyżej, bezpośrednio powiązana jest z kategorią prawdy. Koniecznym zatem wydaje się określenie, w jakich przypadkach mowa jest o kłamstwie. Klasyczni myśliciele odnosili się do tego zjawiska w sposób bezpośredni. Zdaniem Arystotelesa kłamstwo psuje człowieka i degraduje jego wartość moralną. Zdaniem św. Augustyna każde celowe wprowadzenie w błąd traktować należy jako kłamstwo. Św. Tomasz z Akwinu natomiast uważał, że każda wypowiedź niezgodna z tym, co rozmówca myśli, stanowi kłamstwo. Istotą kłamstwa jest zatem świadome deformowanie rzeczywistości, co prowadzi do destrukcyjnych procesów społecznych. Takie destrukcyjne procesy społeczne to wprost rozwiązywanie zbudowanych więzi i niszczenie relacji. Relacji, które tworzone są w procesie komunikacji. Na tej podstawie można stwierdzić, iż przypadek kłamstwa w przekazie komunikatu stanowi zaprzeczenie komunikacji¹⁰.

Szczególnym zagrożeniem dla prawdy jest wykazane w encyklice papieskiej *Fides et ratio* załamane racjonalistycznego optymizmu. Jan Paweł II wskazywał na zgubne skutki twierdzenia, iż *epoka pewników minęła bezpowrotnie, a człowiek powinien teraz nauczyć się żyć w sytuacji całkowitego braku sensu, pod znakiem tymczasowości i przemijalności*, prowadzące do zachwiania wiary w człowieka i podważające jego władze wolitywne i umysłowe. Następnie papież podejmował temat prawdy w kontekście jej subiektywizacji, czyli prezentowania jako właściwości indywidualnej, wynikającej z gustów, poglądów czy uwarunkowań społecznych. Wyklucza to identyfikację kłamstwa – z uwagi na to, że każdy uczestnik procesów komunikacji zyskiwałby prawo do własnej wersji prawdy. Co prowadzi (jak napisał Jan Paweł II w encyklice *Veritatis splendor*) do zaprzeczenia samej idei natury ludzkiej. Odcięcie ludzi i społeczeństw od wspólnych atrybutów racjonalności docelowo prowadzi do zniewolenia umysłowego i wypaczenia pojmowania rzeczywistości. Prowadzi również do zubożenia naprawdę, co ma konsekwencje moralne. Człowiek poszukujący prawdy – w klasycznej tradycji filozoficznej postrzegany jest jako człowiek prawy. W obliczu

⁹ B. Andrzejewski, *Komunikacyjne aspekty filozofii chrześcijańskiej w średniowieczu*, „Symbolae Europaeae. Studia Humanistyczne Politechniki Koszalińskiej” 2015, nr 8, s. 12.

¹⁰ K. Łuszczek, *Mechanizmy funkcjonowania mediów społecznościowych. Kłamstwo w kulturze popularnej*, „Colloquia Theologica Ottoniana” 2015, nr 2, s. 176, <https://doi.org/10.18276/cto.2015.2-08>.

subiektywizacji pojęcia prawdy pojęcie prawości człowieka również ulega subiektywizacji¹¹.

Próba zdefiniowania procesu komunikacji społecznej wymaga na początku identyfikacji cech, jakimi proces ten powinien się charakteryzować. Cechy te w niniejszej pracy przyjmowane są jako założenia istotne dla opisu i zrozumienia zjawiska. Jedną z głównych cech jest dynamika. Jak wskazuje określenie – jest to proces. Czyli zjawisko dynamiczne, przebiegające w czasie i posiadające zmienność zależną od strzałki czasu. Ponadto, przebiega ono pomiędzy podmiotami (więcej niż jednym). Prowadzi do zbudowania relacji – zbioru podmiotów, wspólnoty. Komunikacja oparta jest na prawdzie. Sytuacja przekazywania nieprawdy (kłamstwa, wszelkich niepełnych lub zdeformowanych form prawdy) przybiera formę manipulacji (świadomej albo nieświadomej). Manipulacja, pomimo wielu cech wspólnych i podobieństwa od strony technicznej do procesu komunikacji, nie jest procesem komunikacji z uwagi na destrukcyjne oddziaływanie wobec istniejących relacji. Wynika to z faktu sprzeczności, a przynajmniej braku wspólnoty celów.

Technologia procesu komunikacji jest sprawą wtórną. Naturalnie, wpływa ona na wiele parametrów procesu i może (a nawet często powinna) być poddawana analizie, ocenie czy porównaniu, ale pierwotną sprawą dla oceny technik, narzędzi, wszelkich zasobów istotnych dla procesu komunikacji społecznej powinna być weryfikacja, czy proces ten spełnia warunki definicji. Proces ten posiada ponadto cel (bezcelowe przekazywanie sygnałów nie jest komunikacją – nawet jeśli przypadkowo zostaną one odebrane), a w konsekwencji istnienia celu proces ten generuje skutki. Podkreślić należy również cechę indywidualnej interpretacji, przypisanej do każdego podmiotu uczestniczącego w procesie komunikacji.

Komunikacja jest procesem związanym z relacjami pomiędzy podmiotami, o charakterze celowym, generującym określone skutki, operującym abstraktami, opartym na prawdzie, koniecznym dla zbudowania wspólnoty, interpretowanym indywidualnie. Komunikacja ma moc kreowania rzeczywistości.

Naturalnie – intencją autora nie jest prowadzenie wywodu filozoficznego dotyczącego pojęcia prawdy czy różnorodnego podejścia do prawdy z perspektywy wybranych nurtów filozoficznych. Nie jest to temat pracy. Warto jednak zwrócić uwagę, iż bez względu na dominujący nurt filozoficzny, nadawca zna swoje intencje i jest

¹¹ J. Wal, *Poszukiwanie i komunikacja prawdy w dialogu*, „Roczniki Pastoralno-Katechetyczne” 2009, nr 1(56), s. 134–35.

w stanie ocenić, czy budowany przez niego przekaz można charakteryzować jako prawdziwy (nawet jeśli jest to subiektywna ocena nadawcy) czy intencja jest przeciwna i celem przekazu jest wprowadzenie odbiorcy w błąd.

Podsumowanie

Filozoficzne wprowadzenie do problematyki komunikacji społecznej, pomimo braku bezpośredniego odniesienia do obszaru determinantów tego procesu, w ocenie autora jest bezwzględnie konieczne. Przegląd literatury przedmiotu pozwala na refleksję, iż badacze często przechodzą do tzw. konkretów, zaniedbując fazę definicyjną – traktując wszelakie procesy transmisji komunikatów jako procesy komunikacji społecznej. Filozoficzne spojrzenie na problem pozwala na ocenę sytuacji z perspektywy meta i prowadzenie wywodów od ogółu do szczegółu, co jest praktyczne w przypadku chęci całościowego spojrzenia na problem, ogranicza tym samym ryzyko uogólniania wniosków, prawdziwych tylko w wąskim zakresie.

1.2 Komunikacja społeczna w ujęciu retorycznym

Retoryczna tradycja komunikacji klasyfikowana jest jako najstarsza, ponieważ wywodzi się ona ze starożytności. Początki szkoły retorycznej sięgają sofistów, a następnie retoryka ukształtowała się w refleksji Platona i Arystotelesa¹².

Retoryka jako teoria komunikacji ma charakter ściśle normatywny. Zakłada ona zbiór przepisów i zasad, które nie ograniczają polotu i kreatywności, są natomiast swoistym kodeksem współzawodnictwa, którego celem jest sprawiedliwość¹³.

Retoryka często kojarzona jest jedynie z analizą treści wywodzących się ze starożytności. Jest ona jednak obecna, bez względu na czas i miejsce, w wypowiedziach o charakterze publicznym oraz prywatnym. Tekst wypowiedzi, zgodnie z tradycją retoryczną, powstaje w ramach pięcioetapowego procesu. Składają się na niego: dobór odpowiednich argumentów, porządkowanie kolejności argumentów, dobór do nich właściwych słów, zapamiętanie tekstu oraz wygłoszenie go. Zakres zagadnień podejmowanych przez retorykę jest bez mała nieograniczony. Powszechnie retoryka kojarzona jest z podejmowaniem spraw publicznych, jednakże już w starożytności dominowała koncepcja swobodnego poszerzania kręgu tematów, zależnie od woli i potrzeby mówcy. Można zatem przyjąć, iż zakres tematyki potencjalnych mów, analizowanych z perspektywy retoryki, a ściślej komunikacji w ujęciu retorycznym, jest nieograniczony względami doktrynalnymi.

Wspomnieć należy, iż w tradycji antycznej spierano się co do zakresu wypowiedzi retora, dyskutując pierwszeństwo wypowiedzi w zakresie nauk szczegółowych dla ekspertów konkretnych dyscyplin oraz problemów natury ogólnej dla filozofów. Zrodziło to z czasem problem oceny kompetencji mówcy. Jednakże spory te związane są z sytuacją, w której osoba przemawiająca reprezentuje w sobie polot jako mówca, niekoniecznie posiadając kompetencje do rzetelnego rozeznania sprawy. W przypadku, w którym orator jest jednocześnie kompetentny w temacie, który podejmuje, a buduje swój przekaz w oparciu o metody retoryki, spór taki wydaje się bezprzedmiotowy. Podejmowane podczas mowy zagadnienie określane jest mianem kwestii, która dzieli się dalej na kwestie ogólne, które są abstrakcyjne, teoretyczne, czyli są tezami, oraz kwestie szczegółowe, które są konkretne, praktyczne, indywidualne, czyli są hipotezami.

¹² E. Kulczycki, *Teoretyzowanie komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2012, s. 161.

¹³ J. Ziomek, *Retoryka opisowa*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2000, s. 18–19.

Celem retoryki jest perswazja, przez co zagadnienia często mają charakter sporny, kontrowersyjny. Kwestie szczegółowe i ogólne werbalizują problem, który jest badany przez retora w początkowej fazie procesu. Retor rozpatruje wszystkie aspekty z dwóch przeciwstawnych punktów widzenia. Rozpatrywanie kwestii ogólnych zaczyna się od stawiania ogólnego, szerszego pytania niż te odnoszące się do kwestii szczegółowych. Miało to pozwolić mówcy na szersze odniesienie się do problemu, z pominięciem zakresu szczegółowych okoliczności, istotnych w kwestiach szczegółowych. Obok wyrażenia problemu, poprzez pytanie (często kontrowersyjne), które jest rozpatrywane z dwóch przeciwnych stron, formułowana jest przez mówcę propozycja, czyli zdanie stanowiące ostateczne sformułowanie tematu, przywoływane podczas mowy, w różnych jej miejscach. Mówca rozpatruje problem wielostronnie, układając wypowiedź w spójną całość, która musi realizować ustalony na początku cel. Celem może być pochwała, nagana, oskarżenie, obrona, rekomendacja lub odradzenie jakiegoś działania. Propozycja powinna zwięźle i adekwatnie akcentować temat, nie pozostawiać wątpliwości oraz pobudzać emocje po stronie odbiorców.

Pierwotna teoria retoryki odnosiła się do spraw publicznych oraz związana była z wystąpieniami ustnymi. Dotyczyła przemówień lub sporów, z wyłączeniem formy wypowiedzi prywatnej. Opracowana przez Arystotelesa teoria typów wypowiedzi określa trzy rodzaje retoryczne: osądający, doradczy oraz oceniający. Każdy z tych rodzajów charakteryzuje się odmiennym celem, perspektywą czasową, wartościami i materiałem dowodowym. W przypadku rodzaju sądowego celem wypowiedzi jest oskarżenie lub obrona, wypowiedź opiera się o płaszczyznę czasową przyszłości, wartościami dominującymi są prawda i nieprawda lub sprawiedliwość i niesprawiedliwość, natomiast materiał dowodowy przywoływany w wypowiedzi oparty jest na faktach. We współczesnym zastosowaniu w komunikacji rodzaj ten identyfikować można w wypowiedziach ustnych i pisemnych dotyczących postępowań sądowych, administracyjnych, ale także w argumentacji naukowej.

Rodzaj doradczy wypowiedzi związany jest z celem polegającym na udzieleniu komuś rekomendacji lub odradzeniu czegoś, płaszczyznę czasową, na której operuje wypowiedź, jest przyszłość, wartościami mogą być użyteczność bądź jej brak, natomiast materiałem dowodowym – wybory. Współczesne zastosowanie tego rodzaju w komunikacji powiązane jest z polityką, różnymi formami doradztwa, rekomendacji, inspiracji do działania. Wreszcie oceniający, czyli demonstratywny rodzaj wypowiedzi, przyjmuje jako cel pochwałę bądź nagane, operuje na płaszczyźnie teraźniejszości, jest

uniwersalny i różnorodny w zakresie przyjmowanych wartości (które naturalnie muszą być adekwatne do treści), jak np. dobro i zło, piękno i brzydota, materiałem dowodowym, jakim operuje się w tym wypadku, są oceny. Współczesna komunikacja wykorzystuje ten rodzaj wypowiedzi w różnego rodzaju mowach pochwalnych, laudacjach, ale także w reklamie oraz formach kreowania wizerunku¹⁴.

Retoryka jest typowa dla procesów komunikacji, w których identyfikowany jest spór, spotykają się sprzeczne opinie bądź nie ma pewności w rozpatrywanym zakresie. Opracowaniu tematu wystąpienia służy z tego powodu rozpoznanie i bliższe określenie sporu poprzez status, stan sprawy. Jest to typowe dla rodzaju osądającego, ale ma zastosowanie również w dwóch pozostałych rodzajach wypowiedzi. W przypadku rodzaju osądającego status określa układ nasilenia sporu. Najostrzejszy spór związany jest z ustaleniem stanu faktycznego, następnie występuje spór o definicję. W przypadku braku sporu co do faktu oraz definicji, pozostaje status jakości. Wreszcie ostatnią formą jest status przeniesienia, który nie dotyczy bezpośrednio spornej sprawy, ale okoliczności.

Obowiązkiem nadawcy jest dostosowanie komunikatu do odbiorcy, w przypadku retoryki określanego mianem audytorium. Przy czym określenie to nie musi być związane z tym, do kogo bezpośrednio kierowany jest komunikat, ale jest to ogół wszystkich, na kogo nadawca chce wpłynąć swoim przekazem. Stanowi wobec tego swoistą konstrukcję, definiowaną przez nadawcę (mówcę). Wobec tego obowiązkiem mówcy jest rozpoznanie cech (płci, wieku, czynników kulturowych, językowych, społecznych) łączących przedstawicieli audytorium. Jest to istotne z uwagi na rolę nadawcy (mówcy), polegającą na przygotowaniu argumentacji adekwatnej do sądów, przekonań, ogólnie przyjętych zasad i twierdzeń autorytetów, uznawanych przez przedstawicieli audytorium¹⁵. Rolą mówcy jest zbudowanie zaufania ze strony audytorium. Zaufanie wynika z prezentowanych dowodów, a ponadto pobudek, jakie kierują mówcą. Cechami kluczowymi dla mówcy są życzliwość, szlachetność i rozsądek¹⁶.

Proces dowodzenia w ramach retoryki oparty jest na różnych źródłach argumentów oraz różnych ich formach. *Ethos* stanowi źródło argumentów uzyskiwanych

¹⁴ J. Skulska, A. Krężel, *Narzędzia retoryki wykorzystywane do kierowania zachowaniami i reakcjami konsumentów na rynku*, "Nowoczesne Systemy Zarządzania" 2020, z. 15, nr 2, s. 61–62.

¹⁵ J. Widorski, *Komunikacja językowa w public relations*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2015, s. 125.

¹⁶ Arystoteles, *Retoryka. Poetyka*, H. Podbielski (tłum.), Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988, s. 145.

dzięki charakterowi mówcy. *Logos* stanowią dowody źródłowe, oparte na intelekcie, a wynajdywane w przedmiocie komunikacji. *Pathos* wynika z nastawienia odbiorców oraz wzbudzonych w nich emocji. Według Arystotelesa podział argumentów obejmuje rozróżnienie na nieartystyczne i artystyczne. W przypadku pierwszych ich istnienie nie wymaga udziału retoryki, w przypadku drugich – wymaga. Przykładem argumentów nieartystycznych są zeznania, dokumenty, orzeczenia. Mówca może nimi zadysponować, ponieważ po prostu one istnieją. W przypadku argumentów artystycznych zastosowanie ich wymaga wcześniejszego wynalezienia przez mówcę, a następnie powiązania ze sprawą¹⁷. Staranna argumentacja służy natomiast temu, aby przedstawić zjawisko, wyjaśnić je, nadać kierunek myślenia¹⁸.

W zakresie schematów argumentacyjnych, stanowiących formę dowodu, Arystoteles rozróżnia toposy. Zasadniczą funkcją toposu jest argumentacja i perswazja, a także porządkowanie myślenia i wiedzy. Narzędziami budowy argumentów są schematy myślenia prowadzące do przewidywalnych wniosków. Dotyczyć mogą kwestii szczegółowych, będących domeną specjalistów, oraz kwestii ogólnych, uniwersalnych do wnioskowania w każdej dziedzinie. W każdym z tych przypadków toposy stanowią albo zbiory, albo źródła argumentów, po które sięga mówca, aby wydobyć z nich dowody. Dowody wykazać można, znając ich źródła. Stanowią one uwiarygodnienie rzeczy, które w obliczu braku dowodów mogłyby budzić wątpliwości.

Zaproponowany przez Cyncerona podział toposów określał je jako wewnętrzne i zewnętrzne. Dalszy podział określał, iż na topos wewnętrzny składa się topos z całości, topos z wyliczenia części, z nazwy, ze związków, z porównania oraz z definicji. Toposy zewnętrzne opierają się natomiast na czyjejs powadze, autorytecie, które to gwarantowane są innymi czynnikami (wiek, umiejętności, sława). Zdaniem współczesnych teoretyków retoryki istnieje nieograniczona ilość toposów i próba tworzenia uporządkowanej listy jest bezcelowa. Jednakże wypowiedź/argumentacja oparta na szeregu toposów pozwala na identyfikację kilku głównych grup, w ramach których argumentacja opiera się na toposach odnośnie do ilości, jakości, kolejności, tego, co istnieje, osób oraz co do istoty. Powszechność wybranych toposów powodowała, że z czasem wykorzystywano je jako gotowe argumenty. Przyjmowane są przez to jako niekontrowersyjne schematy myślenia. W niektórych przypadkach wielokrotnie

¹⁷ M. Herman, *Ethos i pathos w antycznej sztuce wymowy*, "Ciało i dusza" 2010, t. 3, nr 2, s. 108.

¹⁸ C. Perelman, *Imperium retoryki: retoryka i argumentacja*, R. Kleszcz (red.), M. Chomicz (tłum.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 98.

powtarzane schematy argumentacji odbierane są niekiedy jako „skostniałe”, co prowadzi do utraty ich pierwotnego, perswazyjnego charakteru. Dotyczy to także stereotypów, czyli powszechnych przekonań obowiązujących w społeczności. Stereotyp stanowi formę toposu, prowadzi bowiem do osądu na dany temat w sposób wartościujący i uproszczony¹⁹.

W zakresie skuteczności argumentacji (przekonywania) Arystoteles wyróżnia trzy obszary za ten proces odpowiedzialne. Dwa z nich mają charakter emocjonalny, a jeden racjonalny. Należy do nich *ethos*, obejmujący argumenty związane z charakterem, wiarygodnością, spójnością mówcy oraz ich prezentacją adekwatną do oczekiwań konkretnego audytorium. Następnie *pathos*, polegający na rozpoznaniu nastawienia słuchaczy i sterowaniu nim poprzez świadome wzbudzanie i wygaszanie emocji. Wreszcie *logos*, czyli argumenty logiczne skierowane do rozumu²⁰.

Współcześnie, badając wystąpienia mówców konferencji TED, potwierdzono powyższą zasadę Arystotelesa. Okazało się, że nie tylko znaczenie ma sam podział argumentów na wspomniane trzy kategorie. Istotny okazał się także udział ilościowy argumentów, spośród trzech kategorii w całości przyjmowanej argumentacji. *Ethos*, odpowiadająca za spójność przekazu i mówcy, decyduje o około 10% siły przekonywania całej wypowiedzi. Co ważne, może także stanowić element warunkujący. W przypadku, gdy mówca nie zapewni spójności z przekazem, szansa, że słuchacze „otworzą się” na słuchanie, znacząco spada. Można zatem przyjąć, iż *ethos* stanowi warunek konieczny skuteczności przekazu. Argumentacja logiczna, odwołująca się do racjonalnych wniosków i logiki, odpowiada za około 25% skuteczności przekazu. Pozostałe 65% skuteczności wynika z *pathos*, czyli emocji, jakie w wyniku procesu komunikacji wytworzone zostaną u odbiorcy.

Wnioski z tego arystotelesowskiego prawa, konfrontowanego we współczesności, pozwalają na stwierdzenie, że czynniki emocjonalne łącznie odpowiadają za 75% skuteczności przekazu. Zdrowy rozsądek, logika, wiedza gwarantują tylko 25%. Oczywiście, nie można założyć, że całkowite pominięcie któregośkolwiek z powyższych trzech elementów pozwoli na osiągnięcie skuteczności w komunikacji. Prawdopodobnie zmniejszenie roli *ethos* lub eliminacja tego zestawu argumentów, jako czynnika warunkującego, może całkowicie zamknąć drogę do skuteczności komunikacji. Nadawca, odrzucony na początku przekazu przez odbiorcę, nie ma możliwości

¹⁹ M. Herman, *Ethos i pathos...*, dz. cyt., s. 111.

²⁰ Tamże, s. 107–109.

przekazania komunikatu. Następnie jednak, przy zapewnieniu ethos, naturalnym wydaje się, aby skupić uwagę na przekazie logicznym. Okazuje się jednak, że sama logika nie jest wystarczająca i powiązanie jej z emocjami pozwala osiągać cele komunikacji. Zaniedbanie emocji może powodować, że odbiorca zgodzi się wysłuchać nadawcę, ale cele komunikacji nie zostaną osiągnięte²¹.

Psychologia rozróżnia dwa tory przetwarzania informacji odpowiedzialne za wrażenia emocjonalne oraz argumentację logiczną. Przetwarzanie torem peryferycznym pozwala na ocenę wiarygodności nadawcy, czy może być uznany za autorytet (co rozpoznaje się poprzez sposób mówienia, a nie treść wypowiedzi, czyli tempo mówienia, wizerunek, zachowanie) – co odpowiada argumentom ethos oraz jakie emocje wywołały w odbiorcy wypowiedziane słowa (co rozpoznaje się poprzez zmianę nastroju, śmiech, płacz, smutek, radość) – co odpowiada argumentom pathos. Zachowanie wyżej opisanych proporcji stanowić może klucz do skuteczności komunikacji. Jednakże, z perspektywy badawczej, można również zaobserwować, iż w różnych grupach odbiorców preferencyjność poszczególnych torów może ulegać zmianie. Z uwagi na stosunkową łatwość odbioru może okazać się, że ewentualne zaniedbanie toru centralnego (logika) może przynieść mniejsze straty dla procesu komunikacji, niż zaniedbanie toru peryferycznego (emocje: ethos i pathos).

Preferowanie toru emocjonalnego wynikać może z różnych czynników, takich jak różnice w wykształceniu, kiedy to autorytet mówcy, poparty tytułami, doświadczeniem, ogólnym wrażeniem, nie będzie powodował występowania kontrargumentów. Ponadto, pozytywny nastrój, radość, pozytywne bodźce – z natury rzeczy są odpowiedzialne za implikowanie dobrego samopoczucia, co jest przyjemne, przez co preferowane przez odbiorcę. Arystoteles oceniał znaczenie emocji w rozumieniu komunikatu jako czynnika determinującego. Związek emocji i zdolności do racjonalnej oceny rzeczywistości jest zasadniczy. Te same rzeczy wydają się innymi albo innymi co do wielkości temu, kto jest przyjaźnie nastawiony, i temu, kto jest wrogi. Inaczej ocenia je człowiek spokojny, a inaczej rozgniewany. Człowiek przyjazny zupełnie inaczej odbiera i ocenia rzeczywistość, niż człowiek nienawistny. Dlatego właśnie wykorzystanie emocji w przekazie komunikatu tak bardzo wpływa na jego skuteczność. Wytwarzane przez nadawcę emocje, jak gniew, złość, strach, lęk, nadzieja, nienawiść, niepokój, odraza, podekscytowanie, pożądanie, pogarda, radość, podziw, smutek, bojaźń, zainteresowanie,

²¹ C. Gallo, *Mów jak TED: 9 sposobów na dobrą prezentację według wybitnych mówców*, M. Krzewicka (tłum.), Buchmann – Grupa Wydawnicza Foksal, Warszawa 2016, s. 67–69.

współczucie, zaskoczenie, zawstydzenie, prowadzą równoległe z logicznymi argumentami do percepcji odbiorcy. Wywoływanie tych emocji, poprzez stosowanie środków językowych, powinno być adekwatne do poruszanej w tekście tematyki. Są one bowiem środkiem do celu, nie zaś celem²².

Sposobem, przez który można powiększać lub pomniejszać rzeczy i słowa w komunikacie, jest amplifikacja. Jej metody prowadzą do wyolbrzymienia, lub wręcz przeciwnie, w oczach odbiorcy określonych kwestii zawartych w komunikacie. Główne cztery sposoby amplifikacji to: nagromadzenie, stopniowanie, porównanie oraz amplifikacja pośrednia, w której odbiorca poprzez skojarzenia domyśla się roli powiększenia lub pomniejszenia treści²³.

Identyfikacja i zebranie adekwatnych argumentów implikuje konieczność rozplanowania kolejności, w jakich będą używane. Uporządkowanie to odpowiada za zakres pobudzenia emocjonalnego i percepcji logicznej u odbiorcy w trakcie całej wypowiedzi (nadawania komunikatu). Wstęp do wypowiedzi, zgodnie z zasadami retoryki, musi być porywający, intrygujący, ciekawy. Audytorium, w fazie wstępu, obdarza mówcę kredytem zaufania, jeśli nie jest mu nieprzychylny, jednocześnie oczekuje od niego wrażeń (wystąpienia emocji). Zatem w pierwszej fazie wypowiedzi zauważalna jest sympatia do mówcy bądź jej brak spowodowany zawodem. Faza wstępu odpowiedzialna jest za określenie celu i rodzaju perswazji. W tej fazie odbywa się przyciągnięcie uwagi słuchaczy, uczynienie ich otwartymi na sprawę oraz pozyskanie ich przychylności. Toposami stosowanymi we wstępie są formuła autorskiej skromności, przysłowie lub sentencja, ujawnienie przyczyn pisania, formuła zwięzłości. Wstęp może mieć charakter zwyczajny lub nadzwyczajny. W drugim przypadku wyróżnia go stosowanie efektów uwydatniających stan emocjonalny (żart, ironia, kpina), co jest konieczne przy tematach żywo poruszających słuchaczy oraz w razie konieczności pozyskania ich przychylności. Zgodnie z zaleceniami Arystotelesa, zakończenie wstępu powinno zawierać temat mowy, czyli tezę, która będzie dowodzona. Następnie rozwinięcie tej tezy, które to zawiera istotne punkty dowodzenia, prowadząc słuchacza przez schemat wyvodu i nie pozwalając mu, aby jego myśli się zagubiły²⁴.

²² M. Herman, *Ethos i pathos...*, dz. cyt. s. 116.

²³ Tamże, s. 123–124.

²⁴ P. Urbański (red.), *Retoryka na ambonie: Z problemów współczesnego kaznodziejstwa*, Wydawnictwo M. Kraków 2003, s. 15–16.

Narracja stanowi szczegółowe wyjaśnienie treści mowy. Powiązana jest ona z tezą główną i prowadzi do przedstawienia stanu rzeczy. Kolejność i struktura mogą ulegać zmianie, zależnie od typu wypowiedzi. Teza główna może również być wielokrotnie przywoływana i powtarzana. Jej związek z narracją ma charakter wynikający, co pozwala na utrzymanie zarówno spójności logicznej (logos), jak i emocjonalnej (ethos i pathos).

Wyróżnia się trzy sposoby narracji: stronnicze przedstawienie faktów, opowiadanie jako dygresja nieodnosząca się ściśle do sprawy oraz opowiadanie literackie, które może odnosić się do zdarzeń albo osób. Narracja odnosząca się do zdarzeń może przybierać formę fabuły, czyli narracji o wydarzeniach, które nie tylko nigdy się nie wydarzyły, ale także prawdopodobieństwo takiego przebiegu jest niewielkie; historii, czyli prawdziwej relacji na temat wydarzeń oraz argumentu polegającego na przekazaniu relacji o zdarzeniu nieprawdziwym, ale prawdopodobnym, które realnie mogło się wydarzyć. Narracja odnosząca się do osób służy prezentacji bohaterów, ich charakterystyce, wykazaniu ich cech i postaw. Może opierać się także o przytaczanie ich wypowiedzi.

Sama konstrukcja wypowiedzi może zakładać zwiększanie lub pomniejszanie czegoś, pomijanie, zwracanie na coś szczególnej uwagi, przemilczenie, napominanie, pouczenie, wywoływanie życzliwości lub niechęci dla zjawisk i osób. Narracja może być prowadzona trybem ciągłym albo może zostać podzielona na różne etapy wypowiedzi, co jest zgodne z poglądami i zaleceniami Arystotelesa. To dzięki narracji słuchacze lepiej zapamiętują istotne dla wyводу treści. Narracja, poprzez poruszające zmysły obrazy, wpływa na emocjonalny przekaz wyvodu (pathos) i czyni zrozumiałymi, a przynajmniej możliwymi do zapamiętania i skojarzenia w zamierzony sposób, skomplikowane konstrukcje argumentacyjne. Z tego powodu powiązanie tezy z elementami narracji jest kluczowe, ponieważ przypominanie sobie przez słuchaczy przebiegu prezentowanych historii, anegdot, dykteryjek (narracji) pozwala na zapamiętanie i utrwalenie tezy.

Argumentacja, w przypadku retoryki, może być powiązana z dowodzeniem, ale również może być pozbawiona znamion formalnego dowodu. Podstawowa różnica polega na wykorzystaniu formalizacji wnioskowania. W przypadku argumentacji spełniającej postulat dowodzenia analityczne, dedukcyjne wnioskowanie wynika z faktu zależności, w których prawdziwość przesłanek prowadzi do prawdziwości wniosków w sposób konieczny. Argumentacja dialektyczna nie opiera się na wnioskach, których powiązanie z przesłankami nie nosi znamion konieczności. Mogą co do zasady być

rozsądne, przez co nieść w sobie dużą moc przekonywania, opierają się jednak na prawdopodobieństwie, nie na pewności. Skuteczność argumentacji dialektycznej w dużej mierze zależy od osobowych relacji na linii nadawca–odbiorca, wynika z kontekstu komunikacyjnego oraz zaangażowania stron. Zależy ponadto od formy argumentacji, wpływu czynników zewnętrznych, hierarchii wyznawanych przez strony wartości czy emocji, jakie pojawiają się w jej trakcie.

Proces komunikacji, w którym identyfikuje się różnorodność poglądów i opinii, może wiązać się z wystąpieniem konfliktu. Argumenty, których siła okazuje się zbyt mała do przekonania audytorium, rodzą kontrargumenty oraz sprzeciw wobec tezy lub wniosków płynących z prezentowanego rozumowania. Refutacja, jak w retoryce określa się kontrargumenty, może doprowadzić do zmiany poglądów oponenta, poprzez skuteczność krytyki jego argumentów i wywodów. Refutacja może występować w trybie prewencyjnym, kiedy to strona komunikacji przewiduje kontrargumenty drugiej strony i prewencyjnie je zbija w ramach toczzonego wywodu. Może występować również w odpowiedzi na argumentację strony przeciwnej, kiedy to mówca, wysłuchawszy argumentów przeciwnika, dokonuje ich zbiccia oraz wzmocnienia argumentacji własnej i wywodzonych z niej wniosków.

Ważnym dla jakości dyskusji jest rozróżnienie refutacji, polegającej na rzeczowym odnoszeniu się do argumentów i opieraniu kontrargumentów na rzeczowych i logicznych wywodach, od erystyki, która stanowi formę manipulacji i jeśli zaliczać ją do refutacji, to stanowi ona jej nieuczciwą formę. Refutacja, prowadzona na uczciwych zasadach, opiera się na komunikacji w zakresie logos²⁵.

Zakończenie mowy, podobnie jak wcześniej omówione części, charakteryzuje się zakresem, którego zachowanie skutkuje osiągnięciem celu wypowiedzi. Z natury powinno opierać się zarówno na treściowym, jak i emocjonalnym aspekcie wypowiedzi. Funkcje, jakie powinno spełniać zakończenie, polegają na życzliwym nastawieniu odbiorców, utrzymaniu ich przychylności, zniechęceniu do tezy przeciwnej (przeciwnika), uwypukleniu tezy własnej i emocjonalnym nastawieniu odbiorców.

Rozpoczynając wypowiedź, nadawca charakteryzuje się wyjściowym poziomem wiarygodności. Wynika on z przekonań odbiorców na jego temat, które to kształtowane są w oparciu o różne źródła informacji, pod których wpływem wcześniej pozostawali. Na podstawie tego, w jaki sposób nadawca przekaże komunikat, jak się zachowuje, jakie

²⁵ Tamże, s. 16–21.

treści przekaże, w odniesieniu zarówno do ich istoty logicznej, jak i formy, czyli aspektów emocjonalnych, ukształtowany zostanie pozyskany poziom wiarygodności. Całościowy kontekst, rozpatrywany jako długotrwałe wrażenie na temat mówcy, stanowi końcowy poziom wiarygodności. Istotne jest zatem, aby zakończenie było wyraźnie oddzielone od treści zasadniczej, aby zawierało przesłanie, apel, istotę treści. Wykorzystywanie w tym celu figur spajających kompozycję retoryczną, tzw. tranzycji, służy uwydatnieniu poszczególnych elementów wypowiedzi i ułatwieniu odbiorcom śledzenia argumentowania. Pojawiające się w tej części syntetyczne powtórzenie, streszczenie przekazanej treści, sformułowane w sposób dosadny, ułatwia odbiorcom zapamiętanie wyводу. W przypadku wyводу nawołującego do określonych aktywności zawarty zostaje ponadto apel nakłaniający do ich podejmowania.

Częstym elementem zakończenia jest sentencja lub sentencjonalne ujęcie słów mówcy oraz przywołanie myśli wyrażonej we wstępie, co określa się mianem kompozycji kłamrowej²⁶.

Kolejnym wyzwaniem, które mówca musi podjąć, zmierzając do skuteczności przekazu, jest elokucja, czyli całokształt cech językowych, szeroko ujmowany jako styl. Zdaniem Arystotelesa nie jest wystarczające, aby wiedzieć, co mówić, ważne jest także, aby potrafić to we właściwy sposób powiedzieć, warunkuje to bowiem wrażenie po stronie odbiorcy. Wynikające z klasycznej tradycji retoryki zasady to: poprawność, jasność, stosowność i ozdobność. Poprawność w retoryce rozumiana jest pragmatycznie. Nieprzestrzeganie zasad poprawności prowadzi do złego zrozumienia lub braku zrozumienia treści przez odbiorcę. Poza techniczną stroną zrozumienia mówcy, poprawność wpływa także na ethos. Mówienie poprawne to eksponowanie pewnego statusu, edukacji, dojrzałości. Zaniechanie poprawności ze strony mówcy możliwe jest tylko wtedy, kiedy traktowane jest jako figura retoryczna i wykorzystywane jest celowo. Jasność odpowiedzialna jest za dobór stylu, który dla odbiorców będzie zrozumiały. Opiera się ona na konstrukcji zdań, wypowiedzi jako całości oraz właściwym, wspólnym rozumieniu definicji, przytaczając je w momentach, kiedy pojęcia mogą być rozumiane rozbieżnie. Jasność polega również na zachowaniu proporcji oraz eliminacji nadmiaru informacji zawartych w tekście, w których odbiorca mógłby się gubić.

Mówiąc ogólnie, jasność związana jest z doborem słów, budową zdań oraz konstrukcją tekstu, stanowiącymi dla odbiorcy jasną całość. Stosowność stanowi

²⁶ M. Stączek, *Prezentacja, mówca i jego rozwój*, Edison Team, Warszawa, 2023, s. 30-40.

natomiast o doborze właściwych środków retorycznych dla celu wypowiedzi. Nie należy mówić niedbale o sprawach ważnych i uroczyście o błahych. Z uwagi na tę zasadę klasycznie identyfikuje się trzy rodzaje stylów: wysoki, niski i średni. Styl wysoki stosowany jest w mowach doradczych, kiedy nadawca odwołuje się do woli odbiorcy, przekonując go do swoich racji, chcąc zmobilizować go do pewnych działań, zachęcić do czegoś. Z natury styl ten jest nasycony środkami emocjonalnymi. Styl niski służy celom dydaktycznym. Odwołuje się do rozumu. Realizuje funkcję informującą oraz pouczającą. Wymaga przez to prostoty, jasności i niewyszukanych form. Styl średni służy wywołaniu zachwytu. Stosowany w laudacjach, mowach okolicznościowych, toastach. Wymaga od mówcy wyważenia pomiędzy prostotą komunikacyjną, prowadzącą do zrozumienia, a ozdobnością odpowiedzialną za emocje. Stosowność ponadto można podzielić na wewnętrzną, kiedy chodzi o utrzymanie zgodności między myślą i słowem, oraz zewnętrzną, kiedy sposób mówienia należy dostosować do okoliczności. Ozdobność wypowiedzi jako czwarta zasada obejmuje staranność, pomysłowość, płynność, różnorodność i wdzięk, z jakim przekaz jest przez nadawcę komunikowany²⁷.

Kształtowanie wypowiedzi, polegające na zamianie porządku słów, celem wykreowania wypowiedzi innej, odbiegającej od normy, wyróżniającej się, określane jest mianem figury retorycznej. Owo celowe naruszenie porządku składniowego pozwala na wyartykułowanie układu wyrazów, których funkcja stylistyczna wspiera cel komunikacji.

Komunikacja, poprzez tradycję retoryczną, rozróżnia słowo żywe i pisane. Charakterystyczna dla słowa żywego jest jego symultaniczność, czyli synchronizacja w czasie rzeczywistym nadania i odbioru. W przypadku słowa żywego istotne jest również to, że treść przekazu nie musi być tak pełna i kompletna jak w przypadku słowa pisanego, z uwagi na fakt, iż komunikacja przebiega nie tylko za pośrednictwem mowy i słuchu, gdzie przekazywane są słowa. Nie mniej istotnymi elementami przekazu są mimika, gesty, wygląd, intonacja. Słowo pisane charakteryzuje się natomiast dezintegralnym czasem komunikacji (nadawanie i odbiór nie są ze sobą powiązane), grupa odbiorców może ulegać zmianie w czasie, a komunikacja jest monologowa, czyli jednokierunkowa. Uwzględniając powyższe różnice, zakłada się, że w komunikacji forma mówiona i pisana nie występują zamiennie.

Nieistotna w wypowiedzi pisanej mowa ciała stanowi jeden z zasadniczych elementów komunikacji opartej o wystąpienia mówione. Omawiane emocje i ich rola

²⁷ L. Rzymowska, *U źródeł pojmowania retoryki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2013, s. 62–65.

w skuteczności komunikacji stanowiąc mogą owoc postawy, mimiki i gestykulacji mówcy, który to przez mowę ciała wzmacnia albo osłabia przekaz wypowiedzianych słów. Komunikacja niewerbalna, obejmująca wszelkie, zamierzone i niezamierzone, pozasłowne komunikaty, stanowi nie tylko narzędzie przekonywania odbiorców do wygłaszanych treści, ale również narzędzie zarządzania emocjami audytorium, przez co jej znaczenie w skuteczności i efektywności komunikacji jest nie do przecenienia²⁸.

1.3 Komunikacja społeczna w ujęciu psychologicznym

Choć termin „psychologia” pojawia się w literaturze naukowej dopiero od końca XVI wieku, nie sposób nie zauważyć, iż badanie ludzkich zachowań, tego, z czym są związane, z jakich okoliczności wynikają, pasjonowało ludzkość niemal od zawsze. Starożytni używali terminu „badanie duszy”, tak identyfikując i interpretując przyczyny zachowań ludzkich, gdzie ciało materialne i dusza metafizyczna składają się na całość. Tak też powstała nazwa dyscypliny, która wychodząc od filozofii, uzyskała z czasem samodzielność i nazwana została określeniem „psychologia”, co oznacza naukę o duszy²⁹.

W dzisiejszym rozumieniu tego pojęcia psychologia jest naukowym badaniem zachowań i procesów psychicznych. Badaniem systemu nerwowego, wrażeń i spostrzegania, uczenia się, pamięci, inteligencji, języka, myślenia, osobowości, postępowania w otoczeniu społecznym, itd. Tak rozumiana psychologia poszukuje sposobów na wyjaśnienie, zrozumienie, opisanie, przewidywanie i kontrolowanie zjawisk dotyczących ludzkiego zachowania. Poszukuje prawidłowości i zasad nimi rządzących. Poszukuje syntezy w obszarach zachowań, zjawisk umysłowych, struktur anatomicznych i procesów biologicznych. Poprzez rozpoznanie mechanizmów pozwala ona na przewidywanie procesów w obliczu zjawisk, jakie trwają lub są przewidywane. Zjawisk inicjujących ciągi zdarzeń, w oparciu o zidentyfikowane zasady i prawidłowości ogólne³⁰.

Zrozumienie procesów komunikacji społecznej, bez zrozumienia procesów zachodzących w psychice człowieka, wydaje się niemożliwe. Zakładając, że udział w procesach komunikacji społecznej jest aktem, akt ten realizowany jest przynajmniej

²⁸ Tamże, s. 115–120.

²⁹ J. Strelau, D. Doliński (red.), *Psychologia akademicka: podręcznik. T. 1*, wydanie drugie poprawione, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2021, s. 74.

³⁰ S.A. Rathus, *Psychologia współczesna*, B. Wojciszke (tłum.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 42–43.

częściowo w sposób świadomy dla jednostki. Implikuje on określone zachowania i czynności, które zależnie od miejsca jednostki w procesie (nadawcy lub odbiorcy) są różne. Zasadna wydaje się więc refleksja nad procesami psychicznymi, temu towarzyszącymi.

Psychologia, badając procesy komunikacji, bada relacje, jakie zachodzą pomiędzy osobami. Biorąc pod uwagę fakt, iż niemożliwe jest, aby człowiek nigdy w swoim życiu nie wszedł w relację z innym, niemożliwe jest, aby się nie komunikować³¹. Pamiętając, iż celowe działanie wynika z procesów, jakie zachodzą w jednostce, i wpływa na procesy zachodzące w innej jednostce, nie sposób dojść do wniosku, iż komunikacja stanowi system transferu i przetwarzania informacji; system, na którym opiera się poznanie, umysł i działanie³².

Proces komunikacji społecznej zakłada porozumiewanie się co najmniej dwóch osób. Ponadto identyfikuje się proces komunikacji pomiędzy jednostką a grupą oraz odwrotnie, grupa może komunikować się z jednostką. Rozróżniana jest wreszcie tzw. komunikacja intrapersonalna, stanowiąca dialog wewnętrzny jednostki. Z tego punktu widzenia można wyodrębnić trzy, a nawet cztery przypadki, w których proces komunikacji jest realizowany. Wychodząc jednak z założenia, że w każdym z tych przypadków istotna jest rola człowieka – czy to jako obiektu, z którym następuje komunikacja, czy to jako podmiotu tworzącego ten obiekt (grupa ludzi tworząca organizację), czy wreszcie jako obiektu, w którym proces zachodzi.

Psychologiczna analiza procesów komunikacji społecznej wymaga przyjrzenia się człowiekowi i zachodzącym w nim procesom oraz prawom i zasadom determinującym te procesy. W każdym z tych przypadków człowiek znajduje się w jednym z dwóch możliwych położeń. Jest odbiorcą albo nadawcą komunikatu. Ponadto, może po stronie nadawcy lub odbiorcy występować samodzielnie, kiedy proces jest skierowany do albo od jednostki, może także występować jako element zbiorowości osób, czyli organizacji. Podobnie rola i położenie ma charakter chwilowy i zamienny. Nie jest możliwe, aby ktokolwiek przez całe swoje życie był tylko nadawcą albo tylko odbiorcą komunikatów. Role te zmieniają się w zależności od kontekstu. Ponadto, występowanie jako podmiot komunikacji lub jako fragment podmiotu rządzi się dokładnie taką samą zasadą. Każdy uczestniczy w procesach komunikacji, w których jest podmiotem, i każdy wchodzi

³¹ E. Sujak, *ABC psychologii komunikacji*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2020, s. 8.

³² E. Nęcka, J. Orzechowski, B. Szymura, *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN : „Academica” Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Warszawa 2012, s. 23.

w relacje społeczne, w których stanowi część większej zbiorowości. Komunikacja społeczna jest zatem stanem, w którym jako ludzie odbieramy impulsy, przetwarzamy, reagujemy oraz wysyłamy do otoczenia. Bez względu na fakt, czy robimy to w swoim imieniu, czy w imieniu zbiorowości, doświadczamy procesów psychologicznych, na podstawie których komunikacja jest realizowana. Refleksja nad psychologicznym aspektem komunikacji może być zatem rozpoczęta od momentu, w którym człowiek odbiera komunikat.

Interakcje jednostki z otoczeniem opierają się na zjawisku określanym jako wrażenie. Receptory, za pomocą zmysłów, odbierają energię bodźca ze środowiska i tworzą jego reprezentacje³³. Zachodzące procesy sensoryczne, odpowiedzialne za kształtowanie się wrażeń, w wyniku pobudzenia receptorów zmysłowych, samoistnie, nie mają znaczenia dla człowieka. Dopiero w wyniku pracy systemu poznawczego, polegającej na interpretacji bodźca, zachodzi przeniesienie recepcji sensorycznej na percepcję, czyli spostrzeganie. Spostrzeganie, rozumiane jako aktywna interpretacja, oparte jest na wskazówkach kontekstualnych, nastawieniu oraz nabytej wiedzy³⁴. Chociaż wrażenia są źródłem wszelkiej wiedzy na temat świata zewnętrznego, ich charakter jest subiektywny³⁵. Wynika to z percepcji, czyli spostrzegania, dzięki której wrażenia zostają zorganizowane i zinterpretowane, tworząc indywidualną mapę świata. Percepcja uzależniona jest od wrażeń, ale także od uczenia się i sposobu porządkowania informacji, wynikającego z oczekiwań. Jest to aktywny proces, w którym wrażeniom nadawany jest sens³⁶.

Receptory, odbierające energetyczne oddziaływanie na organizm, poddawane są bodźcom praktycznie bez przerwy. Nie oznacza to jednak, że opisany powyżej proces uruchamiany jest pod wpływem każdego pojawiającego się bodźca. Istnieje pewien zakres bodźców, które nie są wykrywane³⁷. Istnieje próg będący wielkością bodźca, który pozwala na dostrzeżenie go lub dostrzeżenie różnicy pomiędzy tym bodźcem a innym. Mówi się wówczas o progu bodźca lub progu absolutnym w pierwszym przypadku oraz progu różnicy w przypadku drugim³⁸. Odebrane bodźce przechowywane są w magazynach informacji sensorycznej. Odpowiadają one za przechowywanie w ramach

³³ D.G. Myers, *Psychologia*, J. Brzeziński (red.), J. Gilewicz (tłum.), Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 192.

³⁴ E. Nęcka, J. Orzechowski, B. Szymura, *Psychologia poznawcza*, dz. cyt., s. 278.

³⁵ J. Strelau, D. Doliński, *Psychologia akademicka*, dz. cyt., s. 341.

³⁶ Rathus, *Psychologia współczesna*, 206.

³⁷ D.G. Myers, *Psychologia*, dz. cyt., s. 193.

³⁸ J. Strelau, D. Doliński, *Psychologia akademicka*, dz. cyt., s. 344.

systemu poznawczego przez krótki czas, po wystąpieniu bodźca sensorycznego, efektów jego działania³⁹.

Możliwość identyfikacji bodźca związana jest, poza wartościami progowymi, z czynnikami wpływającymi na detekcję sygnału. Poza jego natężeniem, detekcja uzależniona jest od doświadczenia, wiedzy, motywacji, wysiłku⁴⁰. W praktyce zatem stan sygnału lub jego braku nie prowadzi do dwóch wrażeń, tj. doświadczenia i niedoświadczenia sygnału, ale do sekwencji wrażeń, lokalizowanych na tak zwanym kontinuum sensorycznym. Ponadto, poza identyfikacją bodźca lub brakiem identyfikacji, pomimo takiego samego natężenia oddziaływującego bodźca, zmienna jest intensywność odczuwania, wynikająca z aktywności systemu sensorycznego⁴¹. Docierające do receptora bodźce, dotyczące takiego samego sygnału, ale emitowane w różnych warunkach środowiskowych, prowadzić mogą do subiektywnego postrzegania, np. zależnie od odległości obiektu subiektywnie zmienia się jego postrzegana wielkość, choć stanowi ona wartość stałą.

Poprzez doświadczenie wykształca się cecha określana mianem stałości. Stałość dotyczyć może różnych aspektów spostrzegania, jak wielkość, jasność, kolor, kształt⁴². W efekcie możliwe jest, że odbiorca odbiera komunikat odbiegający od rzeczywistego bodźca, zidentyfikowanego przez receptor, poprzez skorygowanie tego przez wiedzę na temat świata rzeczywistego⁴³. Podobne zjawisko, może występować w wyniku nastawienia. Nastawienie umysłu na odbiór jakiegoś sygnału może powodować, iż skojarzenie będzie niezgodne w stosunku do rzeczywistego sygnału. Odpowiadało ono będzie oczekiwaniu, jakie w ramach nastawienia percepcyjnego zostało określone przez umysł⁴⁴. Dalszym krokiem, poza percepcją, jest rozpoznawanie. Polega ono na wzbudzeniu przez bodziec sensoryczny struktury percepcyjnej, czyli wzorca. Proces ten jest kategoryzacją percepcyjną⁴⁵.

³⁹ E. Nęcka, J. Orzechowski, B. Szymura, *Psychologia poznawcza*, dz. cyt., s. 285.

⁴⁰ D.G. Myers, *Psychologia*, dz. cyt., s. 193.

⁴¹ J. Strelau, D. Doliński, *Psychologia akademicka*, dz. cyt., s. 348–349.

⁴² S.A. Rathus, *Psychologia współczesna*, dz.cyt., s. 227–228.

⁴³ E. Nęcka, J. Orzechowski, B. Szymura, *Psychologia poznawcza*, dz.cyt., s. 295.

⁴⁴ Tamże, s. 296.

⁴⁵ J. Strelau, D. Doliński, *Psychologia akademicka*, dz.cyt., s. 371.

1.4 Komunikacja społeczna z perspektywy fizjologii człowieka

Procesy komunikacji społecznej implikują emocje, zachowania czy przebieg procesów poznawczych. Analiza i ocena tych procesów na poziomie materialnym możliwa jest z perspektywy badania zjawisk zachodzących wewnątrz ludzkiego organizmu⁴⁶. Procesy biologiczne i fizjologiczne stanowią mogą obrazowanie zachodzących w sposób niematerialny procesów społecznych, powiązanych z komunikacją. Człowiek jako system złożony jest z podsystemów, na które z kolei składają się jeszcze mniejsze podsystemy. W przeciwnym kierunku pojedynczy człowiek jest podsystemem większych systemów, jakie tworzy z innymi ludźmi, a systemy te mogą stanowić podsystemy jeszcze większych systemów⁴⁷.

Z perspektywy biologicznej komunikacja polega na sygnałach elektrycznych o długim zasięgu oraz sygnałach chemicznych o krótkim zasięgu. Proces przesyłania sygnałów oparty jest o strukturę neuronów, czyli komórek nerwowych. Zdolność neuronu do odbierania oraz przekazywania informacji polega na wyspecjalizowanej organizacji komórkowej. Neuron posiada liczne rozgałęzione wypustki zwane dendrytami. Dendryty odbierają sygnały od innych neuronów. Neuron wyposażony jest w pojedynczy akson, wypustkę, która jest odpowiedzialna za przesyłanie sygnałów do innych komórek. Aksony mogą osiągać długość przekraczającą znacząco długość dendrytów. Obszarem, w którym wytwarzane są sygnały, jest przeważnie wzgórek aksonu. Jest to część aksonu o stożkowatym kształcie. Po przeciwnej stronie akson dzieli się na wiele rozgałęzień. Rozgałęziony koniec aksonu przekazuje informacje do innej komórki w połączeniu zwanym synapsą. Część odgałęzienia aksonu, tworząca wyspecjalizowane połączenie, określana jest mianem zakończenia synaptycznego. W większości synaps znajdują się neuroprzekazniki będące chemicznymi przekaźnikami informacji z neuronu przesyłającego do odbierającego.

Neuron przesyłający informację określany jest mianem komórki presynaptycznej, natomiast neuron odbierający, a także komórki mięśniowe czy gruczoły odbierające informację, określone są jako komórki postsynaptyczne. W procesie transferu informacji zastosowanie mają ponadto komórki wspierające, określane mianem komórek glejowych lub po prostu glejem. Odpowiada on między innymi za odżywienie neuronów, izolowanie aksonów neuronów oraz regulację płynu zewnątrzkomórkowego otaczającego neurony.

⁴⁶ S.A. Rathus, *Psychologia współczesna*, dz. cyt., s. 113.

⁴⁷ D.G. Myers, *Psychologia*, dz. cyt., s. 67.

Przetwarzanie informacji w układzie nerwowym przebiega w trzech etapach: wejście sygnału czuciowego, integracja oraz wyjście sygnału motorycznego. Proces ten realizują wyspecjalizowane grupy neuronów. Neurony czuciowe odpowiadają za przekazywanie informacji o bodźcach zewnętrznych. Neurony w mózgu odpowiadają za integrację, czyli analizują i interpretują sygnał wejściowy, uwzględniając bezpośredni kontekst i doświadczenie. Interneurony tworzą obwody neuronalne. Neurony wychodzące poza centra przetwarzania, jak neurony motoryczne, wywołują odpowiedzi w postaci aktywności mięśni lub gruczołów. Neurony biorące udział w integracji zgrupowane są w centralnym układzie nerwowym, natomiast przenoszące informacje stanowią obwodowy układ nerwowy. Zbiór wszystkich aksonów stanowią nerwy. Neurony przekazujące informacje do wielu komórek docelowych charakteryzują się silnym rozgałęzieniem aksonów. Neurony, otrzymujące sygnał wejściowy z wielu synaps, posiadają silnie rozgałęzione dendryty⁴⁸. Sygnalizacja w synapsie wywołuje odpowiedź, która zależy zarówno od neuroprzekaźnika, uwolnionego z błony presynaptycznej, jak i od receptora wytworzonego w błonie postsynaptycznej. Określony neuroprzekaźnik może pobudzać komórki postsynaptyczne, mające jeden typ receptora, i hamować komórki postsynaptyczne, mające inny receptor⁴⁹.

Centralny układ nerwowy oraz obwodowy układ nerwowy zbudowane są głównie z istoty szarej oraz istoty białej. Istota szara składa się głównie z ciał komórek nerwowych. Istota biała – z pęczków aksonów. W rdzeniu kręgowym istota biała leży po stronie zewnętrznej, istota szara – po stronie wewnętrznej. W mózgu istota szara zlokalizowana jest po stronie zewnętrznej, natomiast istota biała – po stronie wewnętrznej. Wynika to z funkcji, jakimi są w przypadku rdzenia kręgowego – łączenie centralnego układu nerwowego z neuronami czuciowymi i ruchowymi w obwodowym układzie nerwowym. W przypadku mózgu lokalizacja istoty białej w środku odzwierciedla jej rolę w przesyłaniu sygnałów pomiędzy neuronami mózgu, w procesach uczenia się, przetwarzaniu informacji czuciowych i wydawaniu poleceń. Funkcja rdzenia kręgowego, poza transferem informacji z i do mózgu, polega na koordynowaniu odruchów. Zawarte w rdzeniu kręgowym proste obwody neuronalne odpowiadają za automatyczne odruchy, które stanowią odpowiedź organizmu na wybrane bodźce.

⁴⁸ N.A. Campbell i in., *Biologia Campbella*, wydanie II polskie, Rebis, Poznań 2021, s. 1061–1063.

⁴⁹ Tamże, s. 1074.

Odruchy te wywołują reakcję organizmu, zanim informacja zostanie przetworzona w mózgu i wygenerowana by decyzję dotyczącą reakcji.

Obwodowy układ nerwowy odpowiada za transfer informacji do oraz od centralnego układu nerwowego. Zawiera on dwie grupy wyspecjalizowanych neuronów, aferentne – odpowiadające za transfer informacji do centralnego układu nerwowego – oraz eferentne – transferujące instrukcje do mięśni, gruczołów i komórek endokrynych. Obwodowy układ nerwowy składa się z dwóch elementów funkcjonalnych: układu motorycznego oraz układu autonomicznego. Układ motoryczny, w którym transferowane są informacje do mięśni szkieletowych, związany jest z aktywnością o charakterze świadomym oraz mimowolnym. W przypadku autonomicznego układu nerwowego transferowane są informacje o charakterze nieświadomym. Kontrolują one pracę między innymi mięśni gładkich, mięśnia sercowego, układu pokarmowego, układu krążenia, układu endokrynnego⁵⁰.

Mózg składa się z trzech głównych części: przodomózgowia, śródmózgowia oraz tyłomózgowia. Przodomózgowie zawiera opuszkę węchową i kresomózgowie. Odpowiada za przetwarzanie sygnałów węchowych, regulację snu, uczenia się oraz wszystkich sygnałów złożonych. Śródmózgowie koordynuje szlaki sygnałów czuciowych. Tyłomózgowie zawiera mózdzek, odpowiada za czynności nieświadome oraz koordynuje czynności motoryczne⁵¹.

Badania nad organizacją układu nerwowego pozwoliły na identyfikację obszarów funkcjonalnych, w tym obszarów funkcjonalnych mózgu oraz identyfikację procesów biologicznych, zachodzących w związku z transferowaniem informacji, zarówno od receptora w kierunku centralnego układu nerwowego, jak i od strony centralnego układu nerwowego w kierunku celowej reakcji organizmu. Badania te prowadzą ponadto do identyfikacji i analizy procesów zachodzących w centralnym układzie nerwowym, związanych z myśleniem, kojarzeniem, uczeniem, czyli zjawiskami odpowiedzialnymi za reaktywność organizmu na bodźce. Reaktywność, która wynikając z procesów refleksji, nie ma charakteru deterministycznego, opartego na mechanicznych założeniach bodziec–reakcja, ale stanowi mieszankę automatyzmu oraz świadomego działania.

Stanowiące część przodomózgowia kresomózgowie kontroluje skurcze mięśni szkieletowych i jest centrum uczenia się, emocji, pamięci i percepcji. Składa się ono z dwóch półkuli mózgowych, prawej i lewej. Zewnętrzna warstwa kresomózgowia

⁵⁰ Tamże, s. 1079–1084.

⁵¹ Tamże, s. 1085.

określana jest jako kora mózgowa. Jej rola w procesach uczenia się, percepcji oraz wykonywaniu dobrowolnych ruchów jest zasadnicza. Kora mózgowa odbiera bezpośrednio sygnały węchowe. Komunikacja pomiędzy prawą i lewą półkulą możliwa jest za pośrednictwem ciała modzelowatego, które jest grubym pasmem aksonów. W głębokich warstwach istoty białej znajdują się skupiska neuronów określone jako jądra podstawowe. Są one ośrodkami planowania i uczenia się sekwencji ruchowych⁵².

Zawarty w tyłomózgowiu mózdzek koordynuje ruchy i równowagę, a także pomaga w uczeniu się i przypominaniu zapamiętanych sekwencji ruchowych. Odbiera on informacje na temat pozycji stawów, napięcia mięśni, sygnały słuchowe i wzrokowe. Monitoruje dyspozycje ruchowe wydawane przez kresomózgowie. Rolą mózdzku jest integrowanie tych informacji celem koordynacji i kontroli błędów podczas funkcji ruchowych i percepcyjnych⁵³.

Międzymózgowie, na które składają się przedwzgórze, wzgórze i nadwzgórze, jest ośrodkiem podkorowym dla informacji czuciowych. Informacje, pochodzące od narządów zmysłów (z wyłączeniem węchu), są klasyfikowane we wzgórzu oraz przesyłane do odpowiednich ośrodków korowych do dalszego przetwarzania. Podwzgórze zawiera termostat organizmu oraz zegar biologiczny. Poprzez kontrolę przysadki mózgowej reguluje ono głód i pragnienie, zachowania seksualne, kojarzenie oraz mechanizm „walki/ucieczki”. Odpowiada ponadto za uwalnianie wybranych hormonów. Nadwzgórze, poprzez kontrolę szyszynki, odpowiada za wydzielanie melatoniny oraz za wytwarzanie płynu mózgowo rdzeniowego⁵⁴.

Pień mózgu składa się z mostu, rdzenia przedłużonego oraz śródmózgowia. Śródmózgowie otrzymuje i integruje wiele rodzajów informacji czuciowych i przekazuje je do specyficznych obszarów przodomózgowia. Wszystkie aksony czuciowe, zaangażowane w słuch, kończą się w śródmózgowiu albo przechodzą przez nie w drodze do kresomózgowia. Śródmózgowie koordynuje także odruchy wzrokowe. Most oraz rdzeń przedłużony odpowiadają za przesyłanie informacji pomiędzy obwodowym układem nerwowym a śródmózgowiem i przodomózgowiem. Pomagają także w koordynacji ruchów ciała na dużą skalę (np. bieganie). Części te uczestniczą ponadto w szeregu automatycznych funkcji homeostatycznych⁵⁵.

⁵² Tamże, s. 1087.

⁵³ Tamże, s. 1087.

⁵⁴ Tamże, s. 1087.

⁵⁵ Tamże, s. 1087.

Praca mózgu, poprzez rozróżnienie faz czuwania oraz snu, związana jest ze zmienną aktywnością struktur mózgowych. Badacze uważają, że faza snu bezpośrednio związana jest konsolidacją zdolności uczenia się oraz pamięci. W trakcie czuwania odbierane przez organizm sygnały są postrzegane świadomie. W fazie snu organizm nie traci zdolności recepcji sygnałów, jednak ich odbiór ma charakter nieświadomy. Nieświadomym cyklem jest ponadto funkcjonowanie i regulacja zegara biologicznego. Zegar ten synchronizowany jest z cyklami światła i ciemności, odpowiada natomiast za regulację między innymi ekspresji genów czy aktywności komórkowej. Synchronizacja nie jest jednak sztywnym warunkowaniem działania tego zegara. Badacze wykazali, iż odcinanie organizmu od bodźców regulujących zegar pozwala na zachowanie w przybliżeniu dwudziestoczterogodzinnego cyklu pracy. Bodźce, zakładać można, służą koordynacji i doprecyzowaniu pracy, nie warunkując jej.

O ile w przypadku pracy zegara biologicznego można wykazać konkretną strukturę odpowiadającą za jego funkcjonowanie, o tyle odmienna sytuacja zachodzi w związku z procesem generowania i przeżywania emocji. Angażują one do współdziałania wiele struktur mózgu, określanych układem limbicznym. Doświadczenie emocji nie musi się wiązać z doświadczeniem bezpośrednim przyczyny jej wystąpienia. Emocja, przeżywana jako wspomnienie przywołane przez określone okoliczności, implikuje takie same reakcje, jak emocja przeżywana w wyniku bezpośredniego bodźca. Główną strukturą, związaną z przechowywaniem pamięci emocjonalnej, jest ciało migdałowate. Analiza bodźców i wywoływanych przez nie reakcji, przy jednoczesnej identyfikacji obwodów neuronalnych i struktur aktywowanych w trakcie transferu informacji wchodzących i wychodzących, realizowana jest metodami obrazowania funkcjonalnego. Pozwala to na rozpoznanie zmieniających się aktywności poszczególnych struktur, poprzez skanowanie osób poddawanych bodźcom lub wykonujących określone zadania. Rozpoznanie, jakie bodźce aktywują określone obszary mózgu, pozwala na identyfikację prawdopodobnych reakcji, wynikających ze specjalizacji określonych obwodów neuronalnych.

Zasadniczą częścią mózgu zaangażowaną w procesy poznawania, pamięci, świadomości, zdolności postrzegania jest kresomózgowie. Stanowiąca zewnętrzną część kresomózgowia kora mózgowa kontroluje ruchy dowolne oraz funkcje poznawcze. Kora mózgowa otrzymuje sygnały z narządów czuciowych oraz z czujników somatycznych rozmieszczonych w ciele. Odebrane informacje przekazywane są w korze mózgowej do obszarów kojarzeniowych, przetwarzających określone właściwości sygnału.

Zintegrowana informacja czuciowa przechodzi do kory przedczołowej, która wspomaga plan działania, ruchu. Kora mózgowa wytwarza następnie komendy motoryczne, powodujące określone zachowanie. Komendy te składają się z potencjałów czynnościowych, wytworzonych przez neurony w korze ruchowej. Potencjały czynnościowe przekazywane są aksonami do pnia mózgu i rdzenia kręgowego, gdzie pobudzają neurony ruchowe, które z kolei inicjują pracę mięśni. W korze czuciowej oraz w korze ruchowej rozmieszczenie neuronów ma charakter uporządkowany względem funkcji, tj. części ciała, z której pochodzi sygnał czuciowy, albo do których kierowane są komendy ruchowe. Powierzchnia pola kory, przeznaczona dla każdej części ciała, nie jest proporcjonalna do wielkości tej części, zależy natomiast od zakresu kontroli nerwowej.

Biologia ludzkiego organizmu stanowi materialną podstawę możliwych do zaobserwowania zachowań, emocji, procesów poznawczych. Procesy te aktywowane zostają w wyniku bodźców, na które składają się nie tylko bodźce materialne (czuciowe), ale także bodźce niematerialne, inaczej informacyjne. Reasumując, aktywowanie procesów w organizmie człowieka może następować w następstwie procesów oddziaływania fizycznego. To samo dzieje się w następstwie procesów oddziaływania informacyjnego. Procesy komunikacji społecznej, polegające na odebraniu w receptorach bodźca, nawet przy braku świadomości człowieka w zakresie wystąpienia tego bodźca, aktywują procesy reakcji. Procesy te przebiegać mogą w sposób świadomy. Niemniej jednak, często charakteryzują się brakiem świadomości w kontekście przyczyn podejmowanych działań czy przyjmowanych postaw lub zachowań. Rozwój badań nad tzw. neuromarketingiem przynosi w tym zakresie zupełnie nowy punkt widzenia. W świetle badań nad tą stosunkowo nową dyscypliną okazuje się, że wiele procesów komunikacji marketingowej przebiega nieświadomie z perspektywy odbiorcy. Ponadto, procesami tymi można sterować, wpływając na świadomość odbiorcy oraz wpływając na relacje bodziec–reakcja. W ujęciu refleksji zawartej na początku niniejszej pracy, w ramach której należy odróżniać procesy komunikacji od procesów manipulacji (nawet w przypadku, kiedy technicznie są bardzo podobne), należy mieć świadomość, że istnieje pewien margines, w ramach którego organizm człowieka zachowuje się w sposób deterministyczny. Rozwój neurobiologii mózgu oraz badania nad praktycznym zastosowaniem wiedzy na temat układu nerwowego otwierają pole do głębszego zrozumienia związków przyczynowo-skutkowych, zawierających się w procesach informacyjnych. Jednocześnie badania te uświadamiają, jak duże pole do nieetycznego

użycia wiedzy na temat biologicznych aspektów komunikacji społecznej, wraz z rozwojem nauki, potencjalnie może się otworzyć.

Rozdział 2

Komunikacja marketingowa jako forma komunikacji społecznej

2.1 Definiowanie i identyfikacja celu komunikacji marketingowej

Analizowanie jakiegokolwiek zjawiska i wyciąganie wniosków na temat praw i zasad w nim obowiązujących wymaga porządku terminologicznego oraz ładu logicznego. Refleksja na temat komunikacji marketingowej jako szczególnego przypadku komunikacji społecznej wymagała uprzedniej refleksji na poziomie ogólnym. Przejście do szczególnego wykorzystania komunikacji społecznej, związanej z marketingiem – wymaga identyfikacji celu tego procesu (dlaczego przebiega) oraz analizy ogólnego osadzenia w przedmiocie marketingu.

Jedną z funkcji marketingu jest rozpoznawanie popytu. Rozpoznanie to polega na jak najgłębszym zrozumieniu procesów, w których uczestniczą strony transakcji. Prowadzi do zapewnienia satysfakcji po stronie nabywcy, w wyniku zaspokojenia jego potrzeb, oraz optymalizację działań po stronie dostawcy, który może koncentrować się na faktycznie istotnych parametrach odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji zakupowych. Stałe zdobywanie tej wiedzy pozwala na podejmowanie właściwych decyzji oraz podejmowanie działań, uprzedzających konkurencję.

Rozwój marketingu, jaki rozpoczął się od przełomu XIX i XX wieku, wskazuje migrację od orientacji funkcjonalnej do systemowej, która to zainicjowana została w połowie XX wieku i zasadniczo wyparła podejście funkcjonalne. Podstawowa różnica w podejściach wynika z faktu, iż funkcjonalne podejście do marketingu skupia się głównie na prostej relacji cech wyrobu lub usługi i bezpośrednich potrzeb klienta. W przypadku podejścia systemowego konieczna jest pełna interakcja z rynkiem i pozyskiwanie wiedzy w zakresie preferencji zakupowych, nie tylko wynikających z bezpośrednich potrzeb, ale również innych czynników mogących stymulować popyt. Czynniki takimi mogą być moda, zjawiska społeczne, zaufanie po stronie interesariuszy, itp.

Systemowe podejście polega więc na kreowaniu orientacji marketingowej organizacji, w której podejmowane decyzje opierają się na informacjach pozyskiwanych z rynku, na którym organizacja jest obecna lub planuje obecność. Orientacja ta zakłada również pozyskiwanie istotnych informacji w przypadku firmy, która realnie jeszcze nie powstała. Informacji nie tylko związanych wprost z popytem i potrzebami potencjalnych

klientów (co jest konieczne), ale ujmowanych w szerszy systemowy kontekst oraz umiejętność obserwacji i analizy zachodzących procesów społecznych. W konsekwencji następuje przeobrażenie filozofii funkcjonowania organizacji w poszczególnych obszarach.

Przykładowo, wskazać można na zmianę stosunku do nabywców, którzy poza źródłem przychodów stają się źródłem informacji bazowych na temat:

- procesów planowania w organizacji (ustanawiania celów),
- produktów, które poza cechami związanymi z funkcjonalnością, odpowiadają na niewyartykułowane wprost potrzeby i oczekiwania rynku,
- badań rynkowych, migrujących od rozpoznania relacji podaż–popyt, w kierunku jak najbliższego poznania „typowego” klienta, czyli tzw. osoby,
- innowacji zmieniających cechy i funkcjonalności produktów i usług, poprzez poznanie preferencji i trendów w preferencjach,
- opakowań, które poza funkcjami ochronnymi, spełniają rolę symboliczną⁵⁶.

Opisana powyżej migracja orientacji w marketingu, od funkcjonalnej do systemowej, skłania do refleksji, iż fundamentem marketingu czy szerzej zarządzania marketingowego staje się komunikacja społeczna. Odchodzenie od marketingu rozumianego jako swoiste badanie rynku czy marketingu rozumianego przez pryzmat wynikającej z koncepcji 4P promocji skłania do refleksji, iż marketing w nowoczesnym ujęciu może spełniać swoją rolę tylko w przypadku zapewnienia skutecznych kanałów komunikacji, skierowanych do szerokiego grona interesariuszy (a w praktyce do całego otoczenia), realizujących procesy komunikacyjne na zewnątrz, odbierających sygnały z zewnątrz oraz zapewniających interakcje (system sprzężeń zwrotnych).

Jak zaznaczają naukowcy specjalizujący się w przedmiocie marketingu, stanowi on swoistą funkcję zarządzania, polegającą na ciągłej pracy z klientem. Praca ta polega na budowaniu trwałej, dwustronnej relacji. W procesie marketingowym zatem realizowana jest komunikacja zarówno **od**, jak i **do**. Stanowi ona przez to nowy sens zaspokajania potrzeb klienta, daleko wykraczający poza tradycyjne rozumienie np. reklamy jako prostej formy przekazu na temat oferty. Podkreśla się wręcz, że sprawny

⁵⁶ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 451–456.

marketing eliminuje potrzebę sprzedaży. Stwierdzenie to jest metaforyczne, jednakże dobrze pokazuje migrację sposobów pozyskania klienta od ery „zaczepiania i ofertowania” w kierunku zrozumienia albo wytworzenia potrzeby w taki sposób, aby klient sam zabiegał o możliwość zakupu, ewentualnie wcześniej poinformowany dyskretnie, że źródło zaspokojenia jego potrzeb jest w dyspozycji organizacji. Marketing jest zatem procesem komunikacyjnym, którego celem jest zrozumienie rynku i potrzeb klientów oraz zwrotne poinformowanie ich o sposobach potencjalnego zaspokojenia tych potrzeb⁵⁷.

Jak podkreślają badacze, komunikacja marketingowa stanowi najbardziej dynamiczny obszar marketingu i stanowi jego podstawową bazę. W praktyce nie można realizować działań marketingowych bez komunikacji marketingowej. Dynamiczne zmiany, które związane są z rozwojem technologii informacyjnych, zmieniającymi się strategiami marketingowymi uczestników rynku (np. w następstwie zdobywania coraz to doskonalszej wiedzy na temat rynku i klientów) oraz zmiennością preferencji samych konsumentów, którzy w obliczu znaczącego przerostu podaży nad popytem wielu dóbr, oczekują wartości dodanej ponad proste zaspokojenie potrzeb, wymuszają szybkie procesy decyzyjne w zarządzaniu, które opierać się powinny na wysokiej jakości informacjach⁵⁸.

W następstwie skutecznych procesów komunikacji marketingowej, zidentyfikować można cechy marketingu pozwalające na planowanie, koordynację i kontrolę działań podejmowanych przez organizację na obecnych oraz planowanych rynkach. Wśród nich wskazać można świadomość w zakresie klienta, w kontekście jego potrzeb, problemów, źródeł decyzyjności. Ważna jest także świadomość w zakresie sygnałów płynących z otoczenia, a istotnych dla marketingu.

Oparcie analiz sprzedażowych (wstecznych i prognozowanych) o wysokiej jakości materiał analityczny powinno obejmować:

- koordynację celów strategicznych z rozpoznanymi procesami społecznymi zachodzącymi w otoczeniu,
- właściwy dobór narzędzi marketingowych – marketing – mix,
- czytelne zasady segmentacji rynku,

⁵⁷ G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing: wprowadzenie*, Dorota Wąsik (tłum.), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 32–38.

⁵⁸ Tamże, s. 532.

- optymalną koordynację interakcji z rynkiem, z uwzględnieniem warunków określonego systemu społecznego⁵⁹.

Wyszczególnione cechy, czy szerzej mówiąc, podejmowane w ramach marketingu zarządzanie marketingowe, oparte o wysokiej jakości zasoby informacyjne, mają na celu prowadzenie organizacji na rynku. Prowadzenie to nie ma charakteru reaktywnego, tylko charakter proaktywny. Oznacza to, że podejmowane przez organizację działania zmierzają do rozpoznania zjawisk rynkowych, celem właściwego działania, ale także do celowego oddziaływania na rynek, aktywującego pozytywne dla organizacji zjawiska społeczne⁶⁰.

Podsumowując powyższe rozważania, przyjąć należy definicje istotne dla kolejnych wywodów. Poza ustanowieniem definicji, ustalona zostanie również wzajemna zależność definiowanych pojęć, co jest istotne dla dalszych rozważań.

Marketing – jest to proces budowania kompleksowej wiedzy o rynku.

Zarządzanie marketingowe – jest koordynowaniem działalności organizacji we wszelkich jej obszarach, z wykorzystaniem wiedzy o rynku (marketingu).

Komunikacja marketingowa – jest procesem, w którym zbierane są komunikaty, na podstawie których kreowana jest wiedza o rynku oraz w którym rynek jest informowany o ofercie organizacji.

Celem komunikacji marketingowej jest skuteczne zebranie z rynku komunikatów, wykorzystywanych za pośrednictwem marketingu przez zarządzanie marketingowe, oraz skuteczne dostarczenie komunikatów istotnych dla odbiorców (klientów), stanowiących podstawę podejmowanych przez nich decyzji, w sposób korzystny dla organizacji.

Wzajemne zależności pomiędzy powyższymi pojęciami można zaprezentować w następujący sposób. Musi istnieć komunikacja marketingowa, aby zbudować marketing. W ramach tej komunikacji organizacja zdobywa wiedzę o rynku. Wiedza rozumiana jest jako wynik transformacji, w ramach której dane transformowane są do informacji, a następnie informacje stanowią bazę dla wytworzenia wiedzy. W wyniku posiadanej wiedzy podejmowane są decyzje, rozumiane jako wyznaczone cele, i wynikające z nich działania, obejmujące poszczególne poziomy zarządzania (strategiczny, operacyjny, taktyczny), określane jako zarządzanie marketingowe.

⁵⁹ S. Ślusarczyk, *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009, s. 35–36.

⁶⁰ S. Ślusarczyk, *Marketing*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1998, s. 13–14.

Następnie, w ramach komunikacji podejmowane są działania informujące rynek o potencjale organizacji do zaspokojenia jego potrzeb (rozwiązania problemów).

Podkreślić należy, iż w przypadku działającej organizacji procesy komunikacji marketingowej **od** oraz **do** realizowane są równolegle. Organizacja na bieżąco zbiera informacje istotne dla marketingu i zarządzania marketingowego oraz permanentnie informuje rynek o swoim potencjale. Działania te muszą być ciągłe i reagować na występujące czynniki zmienności.

Faktyczne oddzielenie informacji **od** oraz **do** organizacji obserwować można jedynie w przypadku start-upów, kiedy to faza poprzedzająca prezentację oferty może poprzedzona być komunikacją marketingową **do** organizacji, celem zebrania danych. Taki sam przypadek może występować przed wejściem organizacji na nowy rynek albo przed wprowadzeniem nowego produktu. W momencie, kiedy oferta organizacji zostaje zaprezentowana na rynku, warunkiem koniecznym jest zapewnienie dwustronnego procesu komunikacji. Skupienie się jedynie na komunikacji **do** (traktowanej jako dźwignia sprzedaży) może skutkować pominięciem istotnych dla organizacji zmian zachodzących na rynku bądź istotnych sygnałów na temat (zmiennych lub nierozpoznanych dotychczas) preferencji interesariuszy. W efekcie, podejmowane działania komunikacyjne mogą być nieskuteczne albo efektywność podejmowanych działań komunikacyjnych zostanie znacząco zmniejszona. Refleksje na temat skuteczności i efektywności, w kontekście działań komunikacyjnych (komunikacji marketingowej), zostaną rozwinięte w dalszej części pracy.

2.2 Warunki efektywnej i skutecznej komunikacji marketingowej

Wykazanie zasadności rozważań teoretycznych, zawartych w poprzednim rozdziale, oparte zostanie na omówieniu studium przypadku, które zostało opisane w książce zatytułowanej *Zrozumieć marketing*. Idea autorów, zawarta we wstępie, charakteryzowana jest jako chęć zaprezentowania doświadczeń kampanii, zrealizowanych na wielu rynkach (67), w ramach kampanii, które wygenerowały łącznie kwotę ponad 200 000 000 złotych. Publikacja, zdaniem autorów, zbiera ich doświadczenia uporządkowane w proces, składający się z czterech etapów, pozwalających na świadome zaprojektowanie tzw. lejków marketingowych, czyli drogi klienta od potencjalnego klienta, który może nie wiedzieć o istnieniu organizacji, do klienta stałego i zaangażowanego⁶¹. Uwzględniając fakt, iż pozycja dotyczy całościowo marketingu, analiza i komentarz dotyczyły będą procesów komunikacji, istotnych w rozważaniach niniejszej pracy.

„Jak zrozumieć, kto jest Twoim klientem” – tak zatytułowany rozdział zwraca uwagę na dwa zasadnicze cele, które organizacja musi postawić sobie na początku. Jednym z nich jest zrozumienie, kto jest klientem, czyli jakie cechy, parametry, zmienne – charakteryzują podmiot określany mianem klienta. Drugi, warunkujący właściwie osiągnięcie pierwszego, to cel identyfikacji sposobu (jak) pozyskania wymaganych danych.

Autorzy wskazują na konieczność uprzedniego zrozumienia grupy docelowej, co prowadzi do aktywnego wpływu na sposoby postrzegania przez nią okoliczności (produktu, usługi, zjawiska, oferty, branży itp.), a następnie do wywołania jej zamierzonego, pożądanego działania. Jednym z warunków, jakie musi spełnić organizacja, jest zjawisko empatii. Empatia, definiowana w psychologii jako wyobrazeniowe przeniesienie siebie w świat innej osoby, myślenie czucie i działanie jak ona⁶², wyklucza „powierzchowne” zebranie danych statystycznych charakteryzujących „typowego klienta”. Istotą procesu, opisanego w rozdziale, jest taka komunikacja, której skutkiem nie są „suche” dane, ale tak daleko idące zrozumienie drugiej strony, że pozwala na postawienie się w jej pozycji⁶³.

⁶¹ A. Jabłoński, M. Piasek, *Zrozumieć marketing*, Wolves Den Sp. z o.o., Gdynia 2020, s. 7–10.

⁶² J. Strelau, D. Doliński, *Psychologia akademicka*, dz. cyt., s. 524.

⁶³ A. Jabłoński, M. Piasek, *Zrozumieć marketing*, dz. cyt., s. 37.

Warunkiem wykorzystania zjawiska empatii w stosunku do klienta, zdaniem autorów, jest precyzyjne opracowanie „portretu” klienta, określane jako awatar lub persona. Sugestie autorów w zakresie poziomu szczegółowości określenia cech osoby wychodzą poza cechy „oczywiste”, jak wiek, płeć, status cywilny czy społeczny. Obejmują ponadto rozpoznanie preferencji, zainteresowań oraz przyzwyczajzeń czy czynników wywołujących w nim zdenerwowanie. Jednym z krytycznych obszarów koniecznych do rozpoznania jest świadomość potencjału organizacji w zakresie problemów (potencjalnych problemów), które organizacja może rozwiązać na rzecz klienta. Warunkowane jest to świadomością na temat celów, jakie przed sobą stawia klient (nawet w przypadku, gdy cele te są mało uświadomione). Rozpoznanie to prowadzi również do świadomości organizacji w obszarze kontekstu i skali problemu.

Wiedza, iż świadomość klienta w zakresie problemu, z którym się boryka jest wysoka albo niska, stanowi krytyczny parametr dla późniejszego porozumiewania się z klientem. Podobnie sprawa dotyczy pilności rozwiązania problemu, postrzeganej z perspektywy klienta. Na tej podstawie określana jest w prezentowanym studium segmentacja oparta o czteropolową macierz.

Są cztery kategorie klientów, którzy w kontekście tego samego problemu charakteryzowali się będą różną skłonnością do reakcji. W praktyce, każda z tych kategorii wymaga innego przekazu.

Kategoria pierwsza to klienci o niskiej motywacji oraz potrzebie braku. Klienci w tej kategorii cierpią na brak określonego zasobu (np. usługi, produktu), ale ich motywacja do zaspokojenia tego braku jest niska. Oznacza to długi proces decyzyjny, kierowanie się dużą liczbą kryteriów w ocenie. Zaspokojenie braku nie ma charakteru priorytetowego dla danej kategorii. **Drugą kategorią** jest występowanie niskiej motywacji przy tzw. potrzebie transformacji. Zasób zatem nadal nie stanowi priorytetu, a ponadto, jest on w danym momencie w posiadaniu klienta w postaci np. substytutu. Klient mógłby ewentualnie dokonać wyboru lepszego (transformacji), ale jego motywacja w tym zakresie jest mała. **Trzecia kategoria** prezentuje potrzebę braku przy wysokiej motywacji – charakteryzuje pole, w którym klienci są świadomi problemu, jego skala (waga) jest znacząca i mają wysoką motywację do zaspokojenia tego braku. **Czwarte pole** charakteryzuje się również wysoką motywacją, ale w obliczu problemu tzw. transformacji. Oznacza to, że potrzeba jest w jakimś zakresie zaspokojona, ale klient ma motywację do zmiany, oczekując określonej wartości dodanej, nowych funkcjonalności itp.

Rozpoznanie to jest kluczowe dla dalszej komunikacji z klientem, ponieważ definiuje, czy klienta należy w procesie komunikacji edukować lub uświadamiać, czy wręcz nie należy tego robić oraz czy proces decyzyjny, wymuszany obiektywnymi okolicznościami (braku), musi być szybki, czy z uwagi na zjawisko transformacji klient oczekuje wykazania szczegółowych parametrów, cech wyróżniających ofertę organizacji, spośród oferty konkurencji, oraz rozwiązania będącego w dyspozycji klienta.

Obok klasyfikacji, w ramach omówionej wyżej macierzy, akcentuje się pozyskanie wiedzy na temat źródeł, z których klient czerpie informacje (media), czynników zewnętrznych, istotnych dla klienta (np. autorytety, podatność na opinie środowiskowe) oraz źródeł i charakteru obaw, jakie klient posiada⁶⁴.

Nie bez znaczenia jest w tym procesie eliminacja szumów jako przyczyn deformacji procesów komunikacji i wynikających z nich błędów. Jak zauważa Mattelart, powstanie teorii informacji implikuje inne spojrzenie na proces komunikacji. Położenie nacisku na komunikat oraz jego przekaz uwzględniający potencjalnie istotny wpływ zakłóceń⁶⁵.

Etap, w którym prowadzona jest komunikacja **do** organizacji, określany jest przez autorów mianem kampanii *Ask* (ang. pytać). Prowadzenie kampanii postulowane jest jako odpowiedź na błąd organizacji, polegający na pochopnym założeniu, że posiadana wiedza na temat rynku oraz potrzeb klienta jest kompletna. Założenie takie jest wygodne, ponieważ często ogranicza zbieranie informacji do analizy źródeł wtórnych, co wydaje się szybsze i mniej pracochłonne. Nie bagatelizując źródeł wtórnych w zbieraniu informacji, zauważyć należy, iż nie następuje tu interakcja z klientem. W takim wypadku nastąpiłoby pominięcie fazy komunikacji marketingowej **do** organizacji.

Prowadzenie kampanii *Ask* jest procesem komunikacyjnym, w którym możliwe jest pozyskanie informacji dotyczących percepcji klienta, niedostępnych w innych okolicznościach oraz umożliwia prowadzenie komunikacji **od** organizacji, budującej świadomość klienta i wpływającej na podejmowane przez niego decyzje. Prowadzenie dialogu z klientem pozwala na rozpoznanie jego problemów i potrzeb oraz dostosowanie własnej oferty, odpowiednio odpowiadając na zidentyfikowane potrzeby przy jednoczesnym budowaniu świadomości klienta. Kampania, ponadto, pozwala na uświadomienie klientowi problemu lub wagi problemu. Poza zdobywaniem informacji istotnych w decyzjach marketingowych, efektem kampanii może być rosnące zaufanie

⁶⁴ Tamże, s. 37–69.

⁶⁵ A. Mattelart, *Teorie komunikacji: krótkie wprowadzenie*, dz. cyt., s. 43.

klienta do organizacji oraz wzrost świadomości marki organizacji. W przypadku dobrze przeprowadzonej kampanii *Ask* buduje się realna relacja pomiędzy stronami komunikacji⁶⁶.

Efektom procesu komunikacji **do** organizacji jest gruntowna wiedza pozwalająca zaplanować zarządzanie marketingowe. Elementem zarządzania marketingowego będzie komunikacja **od** organizacji, w której to klient będzie informowany o skierowanej do niego ofercie. W omawianym przykładzie autorzy proponują, aby ten proces podzielić na cztery fazy.

Pierwszą z nich jest faza świadomości, w której klient dowiaduje się o istnieniu marki, oferty, korelacji oferty z potrzebami klienta (ewentualnie budowana jest także świadomość klienta w zakresie potrzeb). Faza ta następuje w trakcie kampanii *Ask*.

Faza druga, określana mianem rozważania, polega na komunikowaniu w stronę klienta przekazów argumentujących słuszność wyboru.

Faza trzecia stanowi finalizację procesu i ukoronowanie starań. W tej fazie, określanej mianem konwersji, następuje transakcja. Faza, poza aspektem transakcyjnym, od strony komunikacyjnej powinna być kompletna pod względem zasad i warunków korzystania z oferty, istotnych dla klienta.

Faza czwarta, retencja, to wynikająca z utrzymania relacji z klientem faza sprzedaży innych lub dodatkowych elementów oferty. Faza polega zasadniczo na utrzymaniu pozytywnych relacji z klientem.

Adekwatnie do faz oraz procesu, w którym narastająco budowane jest zaufanie, sugerowane jest przygotowanie oferty z podziałem na kategorie. Pierwszą kategorią jest magnes, czyli wersja produktu/usługi, która ma za zadanie zwrócić uwagę właściwych klientów. Na przykład darmowy e-book o określonej tematyce zostanie pobrany przez ludzi zainteresowanych tą tematyką, a zignorowany przez innych. Poza aspektem budowania zaufania (klienci otrzymali wartość w zamian za dane kontaktowe), odseparowani zostali przedstawiciele populacji, którzy statystycznie mogliby spełniać założenia dla klienta, ale z określonych powodów (zainteresowania, hobby, itp.) nimi nie są. Drugim w hierarchii jest produkt określany mianem aktywatora, z założenia posiadający wysoką jakość przy niskiej cenie. Produkt pozwala na wypróbowanie oferty bez ponoszenia znaczącego ryzyka. Dopiero po zbudowaniu zaufania, w oparciu o aktywator, prezentowana jest oferta produktu głównego, natomiast na etapie retencji –

⁶⁶ Tamże, s. 127–131.

w postaci maksymalizatora, czyli dodatkowej oferty dla klientów, którzy produkt główny już nabyli⁶⁷.

Realizacja powyższego procesu wiąże się z licznymi decyzjami, które po stronie organizacji muszą być podjęte. Z tym właśnie wiąże się zarządzanie marketingowe. Organizacja musi podejmować decyzje w zakresie wyboru kanałów komunikacji, mediów, metod i form przekazu. Musi ponadto walidować przyjmowane założenia i podejmowane decyzje, celem optymalizacji działań. Podkreślić należy, iż skala trudności podejmowanych decyzji rośnie wraz ze spadającą jakością fazy wstępnej, zapewniającej komunikację **do** organizacji, określaną przez autorów kampanią *Ask*. Pominięcie tej fazy (albo zaprzestanie jej realizacji) skutkuje podejmowaniem decyzji w oparciu o intuicję, wyczucie, szczęście. Nie ma to charakteru zarządzania, tylko hazardu. Na podstawie procesu, który w swojej książce zaprezentowali praktycy branży, dobitnie wyartykułowano, iż skuteczność sprzedażowa, zarządzanie marketingowe i wiedza wykorzystywana w marketingu zależą od komunikacji marketingowej. Sprowadzenie komunikacji marketingowej jedynie do procesu informowania klienta o ofercie organizacji jest tożsame z pominięciem zasadniczego elementu tej komunikacji – polegającego na pozyskaniu użytecznej wiedzy. Dopiero w konsekwencji skutecznego przekazu **do** organizacji możliwe jest zbudowanie skutecznego przekazu **od** klienta. Sytuacja, w której organizacja rozpoczyna budowanie relacji z klientem od projektowania reklamy, wydawać się może drogą na skróty. Zasadniczo, skrót ten tylko z nieznaczną dozą prawdopodobieństwa będzie prowadził do celu.

⁶⁷ Tamże, s. 71–81.

2.3 Komunikacja osobista

Komunikacja osobista stanowi interpersonalne narzędzie komunikacji marketingowej, w której personel, członkowie, właściciele współdziałają z wybranymi interesariuszami, celem zbudowania oraz utrzymania relacji. Jest to jedna z najczęściej spotykanych form komunikacji, w której dochodzi do interakcji pomiędzy osobami reprezentującymi dwa niezależne podmioty. Utrudnieniem w budowaniu trwałych relacji interpersonalnych może być fakt negatywnych stereotypów, panujących po stronie odbiorcy, wywodzących się z przeszłych doświadczeń, albo braki w zakresie kompetencji społecznych po stronie nadawcy – w zakresie inicjowania i podtrzymywania relacji.

Jednym z podstawowych warunków budowy relacji interpersonalnej jest wytworzenie więzi partnerstwa, w której żadna ze stron nie wywiera na drugą presji. Kolejnym aspektem jest fakt, że w przypadku komunikacji marketingowej strona inicjująca kontakt chce uzyskać określone zachowania odbiorcy w zakresie korzystania z oferty organizacji, osobistego zaangażowania czy przynajmniej poświęconej uwagi. Na pierwszy rzut oka może więc zachodzić podejrzenie, że w inicjowaniu relacji oraz jej podtrzymaniu ma interes tylko strona nadawcy. Odbiorca może czuć się zagrożony ryzykiem manipulacji czy działania wbrew własnemu interesowi. Warunkiem koniecznym, wpływającym na cały przebieg relacji, jest zatem wzbudzenie zainteresowania, a przynajmniej uniknięcie oporu po stronie odbiorcy, co pozwoli nadawcy na pozyskiwanie informacji na temat potrzeb odbiorcy (zgodnie z opisanym powyżej studium przypadku).

Osoba komunikująca się w imieniu organizacji, inicjująca kontakt z odbiorcą z jej otoczenia, z którym chce budować relacje, odpowiada nie tylko za nadawanie komunikatu, którego celem jest informowanie o ofercie czy polu współpracy, jakie można odbiorcy zaproponować. Odpowiada również, a może przede wszystkim, za zbieranie informacji, łączenie potrzeb odbiorcy z potencjałem organizacji, którą reprezentuje nadawca oraz wybudowanie i podtrzymywanie relacji (poprzez empatyczne zrozumienie potrzeb i wytworzenie atmosfery zaufania). Odpowiedzialność ta związana jest z połączeniem organizacji z jej interesariuszami, poprzez osobę reprezentującą

organizację w kontaktach z odbiorcą. Odbiorca postrzega organizację i relacje z nią przez pryzmat relacji z osobą, z którą w tej organizacji ma bezpośredni kontakt⁶⁸.

Na jakość procesów komunikacji osobistej z otoczeniem organizacji przekładać się może jakość tych procesów wewnątrz organizacji. Zakres komunikatów, przekazywany bezpośrednio na zewnątrz, w ramach komunikacji bezpośredniej, powinien wynikać z ustanowionych celów, stosowanych metod oraz zasobów, jakimi dysponuje organizacja. Ponadto, skuteczność odpowiedzi na realne potrzeby interesariusza wynika nie tylko z faktu skutecznego identyfikowania tych potrzeb przez kontaktującego się z nim reprezentanta organizacji, ale także – co najmniej w takim samym stopniu – z wewnętrznych procesów komunikacyjnych w organizacji, które to implikują decyzje istotne dla relacji z interesariuszami⁶⁹.

Zjawisko komunikacji marketingowej opartej na relacji osobistej nasila się wraz z rosnącym znaczeniem Internetu jako medium, za pomocą którego proces jest realizowany. Nowe technologie zachęcają, aby organizacje w miejsce komunikacji masowej stosowały komunikację osobistą, z uwagi na jej precyzyjny oraz dwustronny charakter. Personalizacja przekazu oraz kreowanie dialogu stanowią klucz do skuteczności procesów komunikacji marketingowej.

Wykorzystanie bezpośrednich kanałów komunikacji, z perspektywy organizacji, może znacząco obniżać koszty dotarcia do odbiorców (koszty masowej komunikacji charakteryzują się wysokim nakładem oraz szerokim oddziaływaniem, zarówno do grupy docelowej, jak i poza nią) oraz zapewnić wysoki poziom personalizacji przekazu dzięki wykorzystaniu technologii, jak np. telefonia komórkowa czy narzędzia internetowe, np. przeznaczone dla konkretnych grup strony internetowe, na które reagują właściwi z punktu widzenia organizacji odbiorcy. Rozwój telefonii komórkowej spowodował, iż telefon jako źródło komunikacji stał się narzędziem personalizacji przekazu. W erze poprzedzającej rozwój telefonii komórkowej telefon przypisany był do adresu, pod którym zamieszkiwała grupa osób o różnych potrzebach i preferencjach. Obecnie, telefon przypisany jest do indywidualnej osoby. Poza tradycyjnymi możliwościami (rozmowa, wiadomości tekstowe) telefony nowej generacji stały się interfejsem, przez który pojedynczy człowiek kontaktuje się z otoczeniem i z którego czerpie informacje. Możliwe zatem staje się prowadzenie spersonalizowanego dialogu, w następstwie którego możliwe jest inicjowanie wymiernej i zaplanowanej reakcji po stronie adresata

⁶⁸ G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing*, dz. cyt. s. 571–576.

⁶⁹ Tamże, s. 581–583.

komunikatów. Powiązane jest to również z tzw. zjawiskiem personalizacji lub indywidualizacji rynków.

W obliczu powszechnego „przebudźcowania” informacyjnego oraz wysokiego tempa życia współczesnych społeczeństw, personalizacja przekazu otwiera przed odbiorcami opcje „dróg na skróty”. W ramach tego, zamiast poszukiwać sposobów na rozwiązanie problemów, odbiorca otrzymuje niejako gotową receptę identyfikującą jego problem albo potwierdzającą zrozumienie jego problemu wraz z propozycją rozwiązania. Zaawansowane technologicznie narzędzia, monitorujące zachowania odbiorcy w sieci, umożliwiają kierowanie do niego przekazu organizacji w momencie, kiedy potrzebuje i poszukuje on wsparcia. Rozwija się to w dużej mierze poprzez ofertę, jaką wykreowały alternatywne media, których powszechność, popularność, a zarazem wysoki poziom technologiczny umożliwiają realizację indywidualizowanych procesów komunikacji.

W przypadku masowej formy komunikacji celem było znalezienie miejsca, grupy, w których osoby o określonych cechach lub preferencjach gromadziłyby się. W przypadku mediów społecznościowych, szczególnie w miarę wzrastającej ich popularności, na podstawie analizy zachowań pojedynczej osoby, dokonywanych przez nią zapytań w wyszukiwarce, treści, które publikuje, itp., możliwe staje się skierowanie do niej przekazu, który charakteryzuje się wysokim poziomem personalizacji.

Budowanie relacji, wynikające z osobistej formy przekazu, pozwala na jej utrzymywanie w dłuższym czasie (nie tylko w momencie zaspokojenia pojedynczej potrzeby), a w konsekwencji na zaspokajanie następnych potrzeb, zarówno komplementarnych, jak i substytucyjnych. Ponadto, osobista forma kontaktu nie oznacza tylko formy zdalnej. Proces identyfikacji odbiorcy, wykonywany poprzez narzędzia teleinformatyczne, pozwala na maksymalizację jego precyzji. W następstwie precyzyjnej identyfikacji odbiorcy możliwa jest forma komunikacji organizacji z odbiorcą poprzez narzędzia (telefon, Internet), a następnie przejście do relacji bezpośredniej, opierającej się na realnym spotkaniu ludzi⁷⁰.

Osobista forma komunikacji, wykorzystywana w komunikacji marketingowej, wiąże się ze zbudowaniem relacji na linii człowiek–człowiek. Bez względu na zakres wykorzystywanych w tym procesie technologii czy nawiązania kontaktu w efekcie ich wykorzystania, następuje przejście do relacji bezpośredniej, niewykorzystującej już potencjału technologii. Błędem jest zatem traktowanie form i narzędzi komunikacji

⁷⁰ P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, J. Środa, M. Zawiślak (tłum.), Rebis, Poznań 2019, s. 573–575.

zmiernych do personalizacji kontaktu jako narzędzi masowych (np. poprzez masowe wysyłanie komunikatów do osób statystycznie zainteresowanych ofertą, których dane kontaktowe pozyskano bez wiedzy zainteresowanych). Efektem takich błędów jest irytacja odbiorców, kojarząca kontakt ze strony organizacji z agresywną formą sprzedaży i próbą manipulacji. Występuje ponadto poczucie nadużycia zaufania, próby oszustwa oraz naruszenia prywatności. W efekcie takich działań uzyskiwany jest efekt odwrotny od zamierzonego. Zamiast budowania relacji, budowany jest dystans po stronie odbiorców komunikatu, kojarzący osobę, organizację lub łącznie oba te podmioty jako nadawców komunikatu z działaniami zmiernymi do wykorzystania lub manipulacji, których należy unikać⁷¹.

Zaletą osobistych form komunikacji marketingowej jest niewątpliwie możliwość prowadzenia jej w sposób interaktywny, umożliwiający pozyskiwanie informacji zwrotnych w czasie rzeczywistym. Stanowi to szczególną cechę takiej formy komunikacji. Opisywana wcześniej kampania *Ask*, na podstawie której zdobywane są informacje od odbiorcy, pozwalające na zbudowanie skutecznego przekazu do nadawcy, odbywa się w sposób interaktywny, w którym identyfikacja potrzeb i prezentowanie odpowiedzi na te potrzeby przebiegają równolegle. Osobiste formy komunikacji pozwalają również na precyzyjne prowadzenie komunikacji masowej. Poprzez dokładne rozpoznanie odbiorców w procesie komunikacji osobistej kierowana do nich w innym procesie komunikacja masowa jest oparta w szerszym zakresie na indywidualnych cechach odbiorców⁷².

Komunikacja osobista otwiera przed organizacją nowe możliwości w zakresie komunikacji masowej, pod kątem jej skuteczności i efektywności. Wynika to z faktu identyfikacji liderów opinii, funkcjonujących w określonych społecznościach. Zdaniem badaczy społeczeństwo składa się z małych grup, których członkowie wchodzi w wzajemną interakcję. Wynikająca z podobieństwa członków tych grup komunikacja charakteryzuje się wysokim poziomem skuteczności. Jednocześnie, komunikacja pomiędzy członkami takich grup a otoczeniem obarczona jest trudnościami (niska skuteczność), co skutkuje zamykaniem się na nowe idee oraz ograniczonym zaufaniem do komunikatów przychodzących z zewnątrz. Identyfikuje się jednak w ramach tych grup osoby o większej otwartości na nowe idee, co pozwala na wprowadzenie do grupy komunikatów stanowiących nowość. Osoby takie określa się mianem liderów opinii.

⁷¹ Tamże, s. 578.

⁷² Tamże, s. 579.

Otwartość takich osób na odbieranie komunikatów spoza zamkniętego kręgu może wynikać z ich naturalnej ciekawości, może również być skutkiem ich zaangażowania w liczne grupy, w ramach których pewne komunikaty pojawiły się wcześniej i są przenoszone do kolejnych.

Identyfikuje się ponadto postawy uczestników procesów komunikacji, odpowiadające za wirusowe rozprzestrzenianie się komunikatów. Są nimi postawa znawcy, czyli osoby o szerokich zainteresowaniach i ciekawości świata, które chętnie odbierają komunikaty z otoczenia. Postawę łącznika prezentują osoby, które to w ramach społeczności nawiązują znaczącą ilość interakcji, znają duże grono osób, przez co ich charakter komunikacji jest multiplikatywny. Wreszcie postawa sprzedawcy charakteryzująca się znaczącym oddziaływaniem perswazyjnym, co jest szczególnie istotne w kontekście skuteczności przekazu komunikatów, niosących znamiona nowości, kontrowersyjnych, wskazujących na inne postrzeganie rzeczywistości niż obecne w grupie. Pomimo dyskusji naukowców, dotyczących klasyfikacji liderów opinii (czy jest to jedna grupa, czy należy ją klasyfikować na podgrupy), empirycznie zaobserwowano, iż rozprzestrzenianie się komunikatów w społecznościach uwarunkowane jest identyfikacją osób, od których ten proces się uruchamia. Osoby te, ciesząc się autorytetem, zaufaniem, respektem dysponują jednocześnie uwagą i posłuchem odbiorców wewnątrz grupy. Stanowią w związku z tym interfejs oddziaływania na społeczność, w skład której wchodzi⁷³.

Skuteczność oraz efektywność podejmowanych działań, związanych z komunikacją osobistą, wynika z cech i kompetencji, jakimi charakteryzuje się nadawca komunikatów, reprezentujący samego siebie lub organizację. Dotyczy to z jednej strony znajomości odbiorców, z drugiej strony, wiąże się bezpośrednio z posiadanymi kompetencjami społecznymi, w ramach których prowadzony jest proces komunikacji dwukierunkowej, w tym pozyskiwanie informacji zwrotnej oraz wynikające z tego dalsze poznawanie odbiorcy⁷⁴.

Z perspektywy funkcji, jaką pełni nadawca komunikatu, rozróżnia się funkcję informacyjną, w której to realizowany jest proces informowania odbiorcy, a także zwrotnego pozyskiwania informacji, w wyniku występujących sprzężeń zwrotnych. Ponadto występuje funkcja perswazyjna, w ramach której nadawca ma możliwość

⁷³ Tamże, s. 590–591.

⁷⁴ T. Taranko, *Komunikacja marketingowa: istota, uwarunkowania, efekty*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 63.

ukierunkować percepcję i decyzje odbiorcy. Pomijając przypadki potencjalnej manipulacji, perswazyjna funkcja komunikacji nabiera szczególnego znaczenia w kontekście relacyjnego rozumienia informacji przez odbiorcę. Istniejąca bariera komunikacyjna, wynikająca z doświadczeń czy innych komunikatów, niesie ryzyko innego zrozumienia informacji przez odbiorcę, niż wynika to z jego intencji.

W procesie komunikacji osobistej, dzięki jej funkcji perswazyjnej, możliwe jest korygowanie percepcji odbiorcy i doprowadzenie do właściwego z intencjami nadawcy odbioru komunikatu. Trzecią z identyfikowanych funkcji jest funkcja wizerunkowa i wynikające z niej postrzeganie oraz zaufanie względem organizacji, którą reprezentuje nadawca (również poprzez odbiór jego samego)⁷⁵.

Jednym z istotnych aspektów komunikacji osobistej, który powinna rozważać organizacja, jest skuteczność prezentacji przyjętej misji oraz wywołanie społecznego zaangażowania w jej realizację. Efekt taki trudno jest osiągnąć opierając się jedynie na komunikowaniu masowym. Komunikowanie, skierowane w adekwatny sposób do odbiorcy, zawierający metaforę oraz fabułę, wpływa na pozytywny, wiarygodny odbiór przekazu. Wywołuje to zaangażowanie po stronie odbiorcy, polegające na realizacji postulatów organizacji oraz pozyskiwaniu innych odbiorców, dla których przekaz jest odpowiedni⁷⁶.

Podsumowanie

Komunikacja osobista może stanowić jeden z głównych elementów przewagi skuteczności komunikacji marketingowej, podejmowanej przez organizację. Pozwala bowiem kierować przekaz bezpośrednio do konkretnego odbiorcy, personalizując go adekwatnie do jego potrzeb i percepcji. Podnosi to znacząco skuteczność procesu, z uwagi na indywidualny, personalny odbiór komunikatu, co w przypadku komunikacji masowej nie musi być oczywiste. Ponadto, może stanowić punkt wyjścia dla podejmowania dużych masowych kampanii komunikacyjnych, pozwalając na rozpoznanie charakterystycznych przedstawicieli społeczności, do których ma kierowany być przekaz. Jednocześnie, charakteryzuje się ona pewnymi cechami utrudniającymi ją. Jedną z nich jest wymaganie wysokiego poziomu kompetencji społecznych po stronie

⁷⁵ A. Rogala, B. Pilarczyk, *Komunikacja marketingowa na rynku farmaceutycznym: implikacje teoretyczne i wyzwania dla praktyki*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 111.

⁷⁶ P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0: Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony Człowiek!*, D. Gasper (tłum.), MT Biznes, Warszawa 2016, s. 83.

nadawcy. Podmiot, wchodząc w relacje z innym podmiotem, musi wykazać się świadomością, chęciami, inicjatywą i działaniem. Badania prowadzone w środowisku trzeciego sektora przynoszą obserwacje, że świadomość czy chęci w kontekście procesów informacji marketingowej nie stanowią tak dużego problemu, jak potencjalne bariery wynikające z kompetencji społecznych członków organizacji.

2.4 Reklama

Reklama stanowi formę prezentacji oferty organizacji, która ma charakter pośredni. W procesie komunikacji, określanym mianem reklamy, pośrednim elementem łączącym nadawcę (organizacja) z odbiorcą (klient) są media. Przekaz następuje zatem za pośrednictwem radia, telewizji, prasy, serwisów internetowych, billboardów i innych nośników informacji, które można wykorzystać w celu przekazania komunikatów⁷⁷.

Zastosowanie reklamy może mieć rozbudowany charakter. Reklama może być formą przekazu, służącą do budowania świadomości odbiorców w odniesieniu do wizerunku marki, przez co pośrednio odnosić się do produktów; może odnosić się do cech produktów, wówczas marka producenta jest eksponowana pośrednio albo wręcz pomijana; może ponadto łączyć powyższe elementy, akcentując zarówno produkt, jak i markę producenta. Reklama może ponadto informować odbiorców o nowych cechach, funkcjonalnościach, atrybutach przypisanych do znanego już produktu.

Reklama może stanowić istotny aspekt lejka marketingowego, wprowadzając do niego ruch. Celem przekazu jest w tym przypadku przekazanie danych kontaktowych, skierowanie uwagi, pozyskanie danych kontaktowych do klienta, aby zbudować na dalszych etapach relację o charakterze bezpośrednim. Reklama stanowić może formę dowodu społecznego, uwiarygadniającego walory produktu czy organizacji, wykorzystywanego później w procesach sprzedaży oraz wszelakich formach prezentacji oferty, w tym w ramach spotkań bezpośrednich. Reklama, ponadto, może służyć podtrzymaniu relacji z klientami, utrzymywać ich uwagę, zapewniać świadomość marki albo stanowić element obsługi posprzedażowej, informując o dodatkowych możliwościach, walorach, funkcjonalnościach, dostępnych dla klienta po zakończeniu transakcji. Reklama może oddziaływać bezpośrednio, przez co implikować pożądane zachowania odbiorców w wyniku jej oddziaływania wprost, może również dawać element synergii, nie wywołując określonych zachowań, ale ułatwiać ich uzyskanie w wyniku połączenia z innymi formami komunikacji⁷⁸.

Zapoczątkowana w latach sześćdziesiątych XX wieku koncepcja 4 P określana mianem *Marketing Mix*, zasadniczo wpłynęła na komunikację marketingową, kierowaną

⁷⁷ P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, dz. cyt., s. 512.

⁷⁸ Tamże, s. 528.

do odbiorcy. W jej następstwie zwrócono uwagę na integrację połączonych ze sobą elementów, takich jak: produkt, cena, przestrzeń (miejsce, dystrybucja) oraz promocja⁷⁹.

Ponadto, rozwój *Promotion Mix* skutkowało wytworzeniem swoistego środowiska, w którym rozwinięte zostały zintegrowane procesy komunikacyjne z interesariuszami organizacji. Reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży i PR, poza integracją podejmowanych działań, przejawiają się także w budowie świadomości interesariuszy poprzez koncentrację na aspektach przekonującej argumentacji oraz spójności informacyjnej⁸⁰.

Komunikacja właściwa to ta zmierzająca do stworzenia obrazu organizacji albo jej oferty jako wspierającej zamierzenia odbiorcy. Wspierający obraz organizacji (czyli wrażenie skupiania się na potrzebach i szeroko rozumianym dobru odbiorcy), dzięki zastosowaniu koncepcji 4P, zyskał nowy wymiar. Chęć oddziaływania na odbiorcę i wywołania jego celowego działania wymuszała wyjście poza schemat informowania go o bezpośrednich walorach oferty, prezentując je w szerszym kontekście. Istotne stało się to dla wzmocnienia przekazu. Wzmocnienie to – przedstawiane w modelu AIDA opierającym się na: zwróceniu uwagi odbiorcy (*Attention*); wzbudzeniu jego zainteresowania w oparciu o uzyskiwaną korzyść (*Interest*); wywołaniu pożądania, pragnienia posiadania (*Desire*) oraz spowodowaniu działania (*Action*) – możliwe jest dzięki zastosowanemu kontekstowi oraz połączeniem go z motywacją odbiorcy⁸¹.

Obserwacje własne autora, poczynione w ramach współpracy doradczej z różnymi organizacjami, pozwalają na identyfikację pewnej prawidłowości w odniesieniu do relacji popytu i podaży oraz przełożenia tej relacji na skuteczność form komunikacji marketingowej. Zależności te można zaobserwować poprzez obserwację zmian w strukturze i formie przekazu komunikatów reklamowych. Nie chodzi tu o zmiany wywoływane postępowaniem technologicznym, w wyniku którego dostępne dla reklamodawców są coraz bardziej złożone formy filmowe, animacje komputerowe czy zaawansowane możliwości grafiki. Uwagę skupić należy na scenariuszu przekazu oraz jego akcentach.

Zaobserwować można jeden z trzech możliwych stanów:

- popyt znacząco przewyższający podaż;
- popyt i podaż znajdujące się we względnej równowadze;

⁷⁹ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, dz. cyt., s. 456.

⁸⁰ G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 531.

⁸¹ S. Ślusarczyk, *Marketing*, dz. cyt., s. 113, 115.

- podaż znacząco przewyższająca popyt.

W każdym z tych stanów akcentuje się zupełnie inne aspekty komunikacji marketingowej, co podyktowane jest oczekiwaniami i możliwościami percepcji po stronie odbiorcy (klienta). W pierwszym przypadku, kiedy występuje niedobór określonej oferty na rynku, przekaz ogranicza się do informacji o miejscu i warunkach dostępności, jeśli można ją zapewnić. Pozostałe elementy przekazu (nawet jeśli występują) zasadniczo nie mają znaczenia. Sytuacja taka, doświadczana historycznie w związku z niedoborami poszczególnych dóbr na rynku, powodowała, że sama wieść o dostępności wywoływała reakcję odbiorców. Co więcej, reakcja ta nie była spowodowana potrzebami, ale chęcią skorzystania z dostępności. W praktyce, konsument dokonuje zakupu niekoniecznie dlatego, że potrzebuje określonego dobra, ale dlatego, że jest dostępne. W wewnętrznej kalkulacji rozważa warunki, w których mógłby tego dobra potrzebować w przyszłości lub ktoś w jego otoczeniu potrzebuje go teraz lub może potrzebować później. Inaczej wygląda przekaz w sytuacji względnej równowagi. Sytuacja ekonomicznie jest dość nietrwała, ale z perspektywy zasad komunikacji jest najbardziej uczciwa we wzajemnych relacjach. Żadna ze stron w tej sytuacji nie ma presji, przez co decyzje podejmowane są na wysokim poziomie racjonalności. W tym przypadku znaczenie w komunikacji marketingowej nabiera rzeczowa argumentacja, dotycząca atrybutów oferty.

Poza informacją o dostępności, odbiorca wymaga wykazania przewag nad alternatywnymi ofertami, walorów, cech, atrybutów, optymalizujących cechy oferty pod kątem osiągniętych przez niego korzyści. Sytuacja zmienia się w przypadku trzeciej proporcji, tj. znaczącego przerostu podaży nad popytem. Odbiorca wówczas funkcjonuje w potężnym szumie informacyjnym. Wszechobecne komunikaty, skupiające się na informowaniu o dostępności oraz przewagach różnorodnych ofert, wykluczają fizyczną możliwość ich porównania. Pojawia się ponadto element presji społecznej. Strona prezentująca ofertę, chcąc maksymalizować swoje zyski, prezentuje ją ze znaczącym zaangażowaniem i częstotliwością. Odbiorca, w efekcie, odbiera natrączywą komunikację jako próbę „wciskania” oferty, staje się podejrzliwy, obawia się manipulacji i oszukania. Rzeczowa, rozbudowana i częsta argumentacja (nawet jeśli jest oparta na faktach i prawdzie) staje się mało skuteczna, jest odbierana jako natrętna i zniechęca do relacji. Szczególne znaczenie w takim przypadku zyskuje komunikacja marketingowa oparta o wykorzystanie emocji. Powiązane jest to z opisanym wcześniej studium przypadku i wykorzystaniem kampanii Ask jako czynnika budującego zaufanie,

a ponadto dekompozycją oferty w taki sposób, aby zapewnić odbiorcy możliwość stopniowego się z nią zapoznawania (wręcz osvajania). Zjawisko to implikuje również dynamiczny rozwój neuromarketingu, o czym będzie mowa w dalszej części pracy.

Klasyfikacja reklamy, z punktu widzenia jej celów, identyfikuje trzy zasadnicze grupy. Pierwszą jest reklama informacyjna, odpowiedzialna za komunikowanie wartości, budowanie wizerunku, informowanie o nowej ofercie, instruowanie o zasadach działania lub wykorzystania oferty, sugerowanie nowych zastosowań, informowanie o planowanej zmianie cen, korygowanie fałszywych przekonań. Reklama nakłaniająca, jako druga kategoria, zakłada budowanie preferencji marki, zachęca do zmiany marki, zmienia postrzeganie oferowanej wartości, nakłania do natychmiastowej decyzji, przekonuje do przekazywania informacji we własnym otoczeniu. Trzecią grupą reklam, z perspektywy ich celu, jest reklama przypominająca, odpowiedzialna za podtrzymywanie relacji, utrwalająca świadomość o ofercie (w przypadku wystąpienia problemu, jaki oferta ma rozwiązywać), przypominająca o możliwych kanałach kontaktu z organizacją (np. kierująca do sieci dystrybucji), podtrzymująca świadomość marki poza sezonem jej naturalnej popularności⁸².

Strategia reklamy, bez względu na to, czy formalnie jest tak określana, związana jest z decyzjami po stronie organizacji w zakresie celu, jaki organizacja chce poprzez reklamę osiągnąć, konstrukcji przekazu oraz wyboru mediów. Kwestia wyboru mediów powiązana jest z preferencyjnością grupy docelowej w zakresie konsumpcji oferty określonych mediów. Kwestia formy przekazu wynika natomiast z cech, aspektów, charakteryzujących grupę i jej podatność na przyjmowanie dystrybuowanych komunikatów. Zasadniczo jednak, wszystkie te działania nie mają uzasadnienia, jeśli przedtem organizacja nie zdecyduje, jakiego rodzaju cel albo cele, w wyniku procesu komunikacji, chce osiągnąć.

W wyniku postępu technologicznego istotnym zjawiskiem dla koncepcji reklamy jako metody komunikacji jest zanikające zjawisko braku alternatywy dla odbioru reklamy. Typowe kiedyś ograniczenie do liczby dostępnych mediów (np. wynikające z małej liczby dostępnych kanałów telewizyjnych) pozwalało na transfer reklamy „na siłę” bez uwzględniania ryzyka „ucieczki” odbiorcy od komunikatu. Wzrastająca dynamicznie liczba alternatyw, zmieniająca się ich forma, różnorodność oraz liczne ułatwienia techniczne (np. pilot do telewizora pozwolił na zmianę kanału bez

⁸² G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 543.

wymaganego wcześniej wysiłku) wyeliminowały zjawisko, w którym odbiorca, bez względu na formę i treść przekazu, będzie jego konsumentem z powodu braku innych opcji. Zmiana kanału (medium), rezygnacja z określonych typów mediów, interaktywność nowych mediów – wszystko to powoduje, że skuteczność przesłania komunikatu do odbiorcy przestaje być oczywistością, a stanowi dodatkowe wyzwanie. Pojawia się zatem dodatkowe wyzwanie, poza aktualną wcześniej i dziś skutecznością przekazu, rozumianą jako wywołanie celowej reakcji – znaczenie skuteczności transmisji przekazu. Strategie komunikacyjne w zakresie reklamy poszukują zatem coraz to nowych sposobów skutecznej komunikacji. Wśród sposobów tych jest wykorzystywanie rozrywki (co powiązane jest z opisanym wyżej zjawiskiem narastania znaczenia emocji w przekazie), pozwalające na budowanie pozytywnych skojarzeń z ofertą, łącząc ją z formami rozrywki preferowanymi przez odbiorców. Nie bez znaczenia jest również zmieniająca się forma przekazu, wykorzystująca narzędzia ekspresji, zaskoczenia, niespodziewanych zwrotów akcji. Taka kreatywna forma ma także na celu zbudować emocje w kontekście oferty, poza prostym o niej informowaniem. Na styl przekazu reklamowego, decydujący o jego skuteczności, składać się mogą ponadto historie, na podstawie których budowana jest narracja, które powodują utożsamianie się odbiorców (historie z życia); prezentacja stylu życia – jako element oddziaływania na marzenia odbiorców; efekty specjalne i bajkowa atmosfera; szeroko rozumiane sterowanie nastrojem poprzez muzykę obrazy; zwroty akcji; odwoływanie się do uczuć, empatii; powoływanie się na dowody naukowe, ekspertyzę techniczną, autorytety, dowody społeczne czy powszechne w danej populacji archetypy. Ocena skuteczności tych działań tradycyjnie realizowana jest w oparciu o połączenie zjawiska skuteczności i efektywności oraz ocenę parametrów ekonomicznych.

2.5 Propaganda

Propaganda należy do najstarszych form komunikowania masowego. Dziś kojarzona jest głównie z komunikowaniem o charakterze politycznym. Nierzadko również odbierana jest jako pojęcie negatywne. W praktyce, jako jedna z form komunikowania, nie może być rozpatrywana w kategoriach dobra lub zła. Jako narzędzie natomiast może być wykorzystywana w dobrych lub złych celach, w tym może być narzędziem manipulacji.

Historia propagandy sięga 1627 roku, kiedy to papież Urban VIII powołał Święte Kolegium de Propaganda Fide. Było to zgromadzenie kardynałów nadzorujących zagraniczne misje ewangelizacyjne. Celem kolegium była troska o zachowanie czystości doktryny wiary⁸³. Znaczenie słowa, wywodzącego się z łacińskiego: *propagatio*, co oznacza „rozkrzewianie” niemal do początku XX wieku nie miało negatywnego wydźwięku.

W praktyce, historyczna tradycja propagandy jako formy komunikacji miała pozytywne konotacje, związana była bowiem z czystością doktryny, utrzymaniem prawdy oraz eliminacji czynników wpływających na przekłamanie lub zmianę przekazu. W tym kontekście może być traktowana jako forma komunikacji społecznej, ponieważ z definicji celem jej było zbudowanie relacji i unikanie przekłamania, czyli przeciwność procesów manipulacyjnych.

Przyczynami stojącymi za dzisiejszym odbiorem propagandy, kojarzonej z manipulacją i kłamstwem, jest wdrażanie zasad erystyki, które w XIX w. sformułował Arthur Schopenhauer, oraz przypadająca na XX w. działalność Edwarda Bernaysa. Człowieka o tyle ważnego w kontekście dzisiejszego postrzegania propagandy, że uznawany był on za nauczyciela przez Josepha Goebbelsa, ministra propagandy III Rzeszy. Goebells kojarzony jest jako ikona zła, w powszechnej świadomości obarczany jest odpowiedzialnością za kreowanie i stosowanie mechanizmów manipulacji mas. Jeśli jednak pominąć faktycznego kreatora technik propagandy, warto odnotować, że są one stosowane powszechnie na świecie, nie tylko w państwach totalitarnych, ale uniwersalnie na całym globie, zarówno w przeszłości, jak i obecnie, szczególnie w krajach tzw. wolnego świata, gdzie królować ma wolność i demokracja. Bernays, poprzez swoją pracę, wdrażał w życie swoją ogólną filozofię społeczną, opartą na

⁸³ E. Bernays, *Propaganda*, Wektory, Wrocław 2020, s. 30.

założeniu, iż demokratyczne społeczeństwo stanowi nieufornowaną, nierozgarniętą masę, pozbawioną trwałego spoiwa, której powinna przewodzić mniejszość składająca się z inteligentnych nadzorców. To oni, dzięki wykorzystaniu wyników badań z zakresu psychologii (jednostki i tłumu), wykorzystując metody indoktrynacji i manipulacji, modelując ludzkie pragnienia, wpływając na ludzką podświadomość, odpowiadają za kreowanie głównych celów społecznych i wynikających z nich zachowań społecznych.

Jednym słowem, odkryciem Barnaysa, było zjawisko pośredniego sterowania masami. Sterowanie bezpośrednio wiązało się z ryzykiem buntu wynikającego z odrzuceniem woli władcy czy innego źródła wpływu i sterowania. Wypracowane i stosowane przez Barnaysa metody, polegające na oddziaływaniu pośrednim na masy, wiązały się z wywołaniem pragnień, oczekiwań, marzeń społecznych, które implikowały określone zachowania i decyzje społeczne oczekiwane przez ośrodek sterujący. Wykorzystanie erystyki dawało ponadto uzasadnienie w formule naukowości, postępowości, wolności, emancypacji, demokracji, wolności itp. Z tego względu oddziaływanie miało charakter dyskretny. Wiązało się bowiem z popularyzowaniem pożądaných dla władzy idei pod przykryciem haseł pozytywnych w odbiorze⁸⁴.

We wcześniejszych rozdziałach niniejszej pracy przyjęte zostały założenia, iż komunikacja zachodzi w wyniku wzajemnej relacji pomiędzy stronami, które oparte są na pozytywnych intencjach i prawdzie. W takim przypadku należałoby wyłączyć propagandę spośród form komunikacji marketingowej jako niespełniającą definicji ogólnej. Zasadne jest jednak zachowanie jej i omówienie, z racji na historyczne znaczenie tego procesu komunikacji, które zostało wypaczone, a ponadto, z uwagi na pośrednią formę oddziaływania, która to może implikować skutki w szeroko rozumianej komunikacji społecznej. Forma ta, zmieniająca społeczną percepcję zjawisk i procesów, doprowadza do określonego odbioru komunikatów, zgodnych z intencjami mocodawców. W efekcie, prowadzenie procesów komunikacji społecznej w środowisku, w którym wystąpiły negatywne skutki propagandy, wymaga świadomości tego procesu. Nie jest wówczas wystarczające, aby kierować się prawdą i mieć dobre intencje czy dbać o synergię celów podmiotów komunikacji. Koniecznym staje się uwzględnienie wpływu procesów propagandy na odbiorcę komunikatu i wynikającą z niego percepcję rzeczywistości.

⁸⁴ Tamże, s. 7–11.

Propaganda jako forma komunikowania społecznego charakteryzuje się oddziaływaniem masowym. Należy przez to rozumieć, iż nie jest kierowana do pojedynczego odbiorcy, ale do zbiorowości⁸⁵. Zbiorowość ta wynika z faktu, iż nie istnieje społeczeństwo bez podziałów. Podziały te, czasem naturalne (np. wynikające z różnorodności zainteresowań), a czasem wykreowane (np. opierające się na niechęci dla określonych zjawisk albo grup), stanowią swoiste drogi przepływu informacji, wyznaczone poprzez przekonania poszczególnych grup. Przekonania i pomysły jednoczące ludzi, zarówno w sposób formalny, jak i pozaformalny, stanowią mechanizm programowania świadomości grupowej oraz uproszczenia myślenia mas. Mechanizm pozwalający, aby kontrolować świadomość społeczną, zapewnić akceptację dla pomysłów, idei, produktów. Wreszcie mechanizm, na bazie którego możliwe jest dokonanie stopniowej zmiany zasad etycznych i praktyki⁸⁶.

Zdaniem Bernaysa propaganda stanowi władzę wykonawczą niewidzialnego rządu. Powinna być stosowana w każdym przypadku oddziaływania społecznego (np. polityki, finansów, dobroczynności, edukacji, itp.). Jej moc wynika z powszechnej dostępności komunikatów, co miałyby prowadzić jednostkę w kierunku wolności, w praktyce jednak prowadzi do zniewolenia, poprzez przekazywanie komunałów, prostych etykiet, haseł, powielanych hurtowo przez media, a pozbawionych jakiegokolwiek oryginalnej myśli. Następuje upowszechnienie określonego przekonania lub doktryny, poprzez konsekwentne i długotrwałe oddziaływanie. Oddziaływanie w sposób powszechny i ciągły pozwala na przejmowanie władzy nad świadomością społeczną. Ma to także charakter kroczący, ponieważ ludzie pozyskani dla idei czy doktryny w sposób nieustępliwy bronią jej jako własnej, a ponadto oddziałują na innych przedstawicieli swojego otoczenia, do których propaganda nie dotarła. Propaganda zmienia zatem sposób postrzegania rzeczywistości⁸⁷.

Problemem, który był rozważany u zarania działalności propagandowej (w ujęciu propagandy stosowanej w XX oraz XXI wieku), były kwestie związane z myśleniem grupowym. Wiedza społeczna pozwoliła na przyjęcie założenia (jak się okazało w praktyce – skutecznego), że zbiorowość charakteryzuje się sposobem myślenia innym niż jednostka, jest ponadto motywowana bodźcami, których zrozumienie umożliwia

⁸⁵ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 203.

⁸⁶ E. Bernays, *Propaganda*, dz. cyt., s. 23–25.

⁸⁷ Tamże, s. 29–34.

sterowanie i rządy zbiorowością w sposób kontrolowany, przy braku świadomości ze strony zbiorowości, iż poddawana jest ona sterowaniu społecznemu. Podejmowane decyzje i wynikające z nich działania wynikają z wrażeń, które zostają wdrukowane do świadomości, poprzez celową, systematyczną i długookresową działalność propagandową. Podstawą myślenia zbiorowego stają się impulsy, nawyki, stereotypy, emocje, autorytety czy naśladowanie przywódcy. Wykorzystując rozpoznane stereotypy albo kreując nowe, możliwe jest skuteczne wpływanie na zachowania, tym bardziej, iż ludzie nie są świadomi prawdziwych motywów swoich działań. Zrozumienie struktur społecznych (tworzących się grup, podziałów, lojalności) oraz rozpoznanie ludzkich pragnień pozwalają na kontrolę społeczeństwa. Wszelkie motywacje oraz wynikające z nich zachowania grupowe skoordynować można poprzez mechanizmy przywództwa i autorytetu. Pozyskanie osób używających autorytetu odbywa się natomiast poprzez zaspokojenie ich indywidualnych potrzeb, zainteresowań⁸⁸; odbywa się to w wyniku transakcji wiązanej.

Poglądy społeczne tworzone są przez liderów społecznych, którym ludzie wierzą, oraz przez ludzi znających mechanizmy sterowania społecznego, potrafiących wpływać na owe poglądy. Narzędzie to wykorzystywane jest powszechnie przez polityków. Miejsce merytorycznej dyskusji i faktycznego rozpoznania wspólnoty celów (co było kluczem do przywództwa wynikającego z zaufania i świadomego wyboru swego reprezentanta) zastąpione zostało poprzez aktywność propagandową, starannie dobraną do mentalności społecznej. Sprowadza to kampanię polityczną do inscenizacji przepełnionej gestami budzącymi emocje i uczucia.

Szeroka dostępność mediów zatrzymuje skutecznie ludzi w domach, utrudniając spotkania bezpośrednie, służące prezentacji poglądów i racji, jednocześnie otwierając propagandzie szeroki dostęp do konsumentów treści, przyswajających je w komfortowych warunkach własnych domów czy miejsc pracy. Budzenie emocji w sposób, który jest skoordynowany (służy wyznaczonemu celowi), dostosowany do określonych grup odbiorców (adekwatny do indywidualnej percepcji) oraz właściwy dla wybranego medium (dostosowany do wybranego środka przekazu) umożliwia aktywację zachowań społecznych wynikających z zidentyfikowanych lub wykreowanych nawyków. Celem kampanii społecznych staje się nie tyle zaspokojenie potrzeb społecznych, co wpływanie na emocje i opinie społeczne. Akcentuje się zatem nie tyle

⁸⁸ Tamże, s. 53–60.

argumenty, z którymi można polemizować, co proaktywnie reaguje się na pytania i żądania wysuwane przez odbiorców. Odbiorcy stają się przez to konsumentami wzmocnionych emocjonalnie komunikatów, jakie sami wykreowali. Przez to odbierają przekaz, z którym się zgadzają, jest z nimi spójny, nie wymaga polemiki. Prowadzi to do zamiany kolejności działania, w ramach której to nie przywódca tworzy komunikację, a komunikacja tworzy przywódcę. Zagrożeniem dla propagandy jest natomiast wzrost świadomości społecznej, wyrafinowane i bystre wyczulenie na treści antyspołeczne oraz kłamstwo⁸⁹, z czym propaganda sobie radzi poprzez rozmywanie pojęcia prawdy, podważanie prawdy obiektywnej oraz prezentowanie idei nawet antyspołecznych lub zbrodniczych pod płaszczykiem idei słusznych dotyczących szeroko rozumianego dobra czy sprawiedliwości.

Propaganda ma kluczowe znaczenie dla wszelkich procesów sterowania społecznego, dla procesów kształtowania kultury, a ponadto podejmowania walki informacyjnej. Poprzez oddziaływanie o charakterze propagandowym wywoływane są wprost pożądane i celowe działania społeczne, co odbywa się poprzez wykorzystanie systemu rozpoznanych norm. Kreowane są ponadto nowe normy (stąd kulturotwórczy aspekt propagandy), których wykorzystanie w przyszłości umożliwi sterowanie w zakresie, jaki w danym momencie jest nieosiągalny. Kreowanie nowych norm może ponadto być ukierunkowane na wygaszanie norm obowiązujących w danej społeczności, które z punktu widzenia strony sterującej są niepożądane.

Cały proces oddziaływania sterującego, kreowania norm albo ich wygaszania odbywa się za pomocą oddziaływania informacyjnego. Bodźce te oddziałują na odbiorcę w sposób motywujący albo wychowawczy, kształtując docelowo zachowania społeczne. W tym ujęciu propaganda należy do podstawowych czynników tworzących organizację i sterujących jej rozwojem⁹⁰. Takie spojrzenie na propagandę przywraca jej pierwotny, pozbawiony negatywnego stereotypu charakter. Nie akcentuje bowiem zastosowania propagandy jako środka manipulacji, tylko jako procesu informacyjnego, istotnego dla powstawania i rozwoju organizacji. Motywacje osób tworzących organizację są istotne z punktu widzenia jej rozwoju, w ujęciu motywacji, jakie są akcentowane jako organizacyjne. Zbieżność motywacji zbiorowych i indywidualnych sprzyja osiągnięciu celów, które są postrzegane jako wspólne.

⁸⁹ Tamże, s. 87–97.

⁹⁰ J. Kossecki, *Cybernetyka kultury*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1974, s. 272–274.

Z perspektywy wykorzystania zidentyfikowanych norm społecznych oraz procesu ich kreowania badania wykazały, iż nie każda propaganda jest tak samo skuteczna. Źródłem jej skuteczności doszukiwać się można w zidentyfikowanych zasadach, które zostały wyprowadzone przez J. Kosseckiego. Zasada prawdziwości stanowi **pierwszą** i kluczową dla skuteczności komunikacji. Wynika to z faktu, iż w przypadku rozbieżności pomiędzy prawdą a przekazem propagandowym, na krótką metę, możliwe jest uzyskanie pożądanych efektów, jednak w wyniku istniejących w społeczności norm poznawczych lub osobistych doświadczeń, identyfikacja fałszu wpłynie na zachowania społeczne. Zjawisko kłamliwej propagandy wiąże się z koniecznością ukrywania, zniekształcenia bądź przemilczenia faktów, co jest w zasięgu propagandysty, ale konieczne staje się również ukrywanie skutków wynikających z faktów, co może być poza zasięgiem oddziaływania. Warunkiem długookresowego sukcesu propagandy fałszywej jest zniszczenie w społeczeństwie motywacji poznawczych, co skutkuje zanikiem ciekawości prawdy i podatnością na manipulację⁹¹. Masowość i długotrwałość działania stanowi następną, **drugą zasadę** skuteczności, opierającą się na prawidłowości, iż ludzie co do zasady przyjmują jako prawdziwe i słuszne te tezy, które słyszeli z różnych źródeł oraz powtarzane wielokrotnie. Powtarzanie natomiast powinno przyjmować różne formy, eliminując monotonię znieczulającą odbiór⁹². Następną zasadą, **trzecią**, określaną jest mianem informacji pożądanej. Wynika ona z preferencji odbiorcy komunikatu, polegających na chętnym przyjmowaniu za prawdę takich treści, które są zbieżne z oczekiwaniami, pragnieniami. Zjawisko to wykorzystywane jest w propagandzie poprzez promowanie demagogicznych treści. Nadawca przed sformułowaniem komunikatu dokonuje rozpoznania preferencji i oczekiwań społecznych, a następnie wplata je w treść komunikatu⁹³. **Czwarta zasada**, powiązana z trzecią, dotyczy emocjonalnego pobudzenia poprzez komunikat. Związana jest ona z zarządzaniem emocjami tłumu. Z uwagi na niemożność zarządzania nastrojami społecznymi poprzez rzeczową, logiczną argumentację, wywołanie planowanych skutków wymaga pobudzenia emocji. Konstrukcja przekazu propagandowego związana jest zatem z identyfikacją obszarów przekazu korespondujących znacząco z uczuciami ludzkimi. Poprzez takie powiązanie wytworzone zostają znaczące emocje społeczne⁹⁴. **Zasada**

⁹¹ Tamże, s. 272–277.

⁹² Tamże, s. 280–281.

⁹³ Tamże, s. 282.

⁹⁴ Tamże, s. 283.

piąta określana jest mianem zasady zrozumiałości. Polega na budowaniu przekazu w oparciu o proste i zrozumiałe przekazy. Powiązanie pożądaných skojarzeń z przekazem musi być proste i bezpośrednie, wynikające z jednoznacznie rozumianých komunikatów⁹⁵. **Szósta zasada** skuteczności propagandy dotyczy specjalizacji. Polega na dostosowaniu jej do poziomu i pojęć różnych środowisk, do których dociera i na które ma oddziaływać. Dostosowanie to dotyczy specyfiki języka, specjalizacji czy obowiązujących stereotypów społecznych, a ponadto związane jest ze zmianami, jakie w odniesieniu do powyższych następują w czasie⁹⁶. **Zasada siódma** – niestawiania kropki nad „i” – związana jest z wzbudzaniem motywacji poznawczych po stronie odbiorców komunikatów. W wyniku jej zastosowania wzbudza się zainteresowanie odbiorców treściami propagandowymi. Pojawia się przez to swoisty popyt na treści przekazywane przez propagandę. Odbiorcy nie stają się zmęczeni komunikatami kierowanymi do nich, ale widząc w nich źródło informacji zawierających niedosyt, oczekują kolejnych, w ramach których niedosyt ten powinien zostać wypełniony. Kolejne przekazy formułowane są zatem w taki sposób, aby odpowiadać na pytania, jakie pojawiły się w następstwie poprzednich, jednocześnie pozostawiając niedopowiedzenia wzbudzające nową ciekawość⁹⁷. **Ósmą zasadą** jest zasada rzekomej oczywistości. Polega ona na udowodnieniu innej tezy niż propagowana, a następnie w jej świetle traktowaniu propagowanej tezy jako oczywistej. W znacznej mierze odbywa się tu manipulacja polegająca na wpływaniu na podświadomość odbiorcy. Działanie poprzez relacje powoduje przyjmowanie za prawdę treści, które nie były weryfikowane i ich prawdziwość nie jest oczywista, w wyniku powiązania ich z treściami zweryfikowanymi jako prawdziwe i oczywistymi dla odbiorcy. W efekcie jako oczywiste traktowane są treści przekazywane „w zestawach”, niekoniecznie powiązane ze sobą w zakresie warunków przeprowadzenia wywodu dowodowego⁹⁸. Powiązaną z powyższymi czterema zasadami jest **zasada dziewiąta** – stopniowania. Zasada ta polega na zmianie systemu pojęć i ich rozumienia przez ogół społeczeństwa poprzez systematyczne i ewolucyjne oddziaływanie. W tym celu przekaz propagandowy opierany jest na początku na systemie pojęć i znaczeń typowym dla danej społeczności. Z czasem wprowadzane są w rozumieniu pojęć i znaczeń drobne modyfikacje, same w sobie

⁹⁵ Tamże, s. 284.

⁹⁶ Tamże, s. 285.

⁹⁷ Tamże, s. 286.

⁹⁸ Tamże, s. 286–287.

niemające większego znaczenia. Ułożenie ich natomiast w proces, realizowany w sposób celowy w czasie, prowadzi do zaniku systemu znaków i pojęć, wytworzenia stereotypów, zmiany rozumienia pojęć i znaków w społeczności. Podstawowym założeniem opisywanej tu dziewiątej zasady propagandy jest minimalizacja ryzyka występowania szoku po stronie odbiorców, wynikająca z jaskrawo odmiennego względem ich wartości i przekonań przekazu. Poprzez stopniowanie i powolne zmiany proces ma charakter kroczący i jest niezauważalny dla odbiorców⁹⁹. Zasada ta koresponduje z opisaną przez psychologię zasadą konsekwencji, która determinuje postępowanie ludzkie, stanowiące konsekwencję wcześniejszych, nawet pozornie nieistotnych, działań. Badane i analizowane formy manipulacji jeńcami wojennymi podczas wojny koreańskiej wykazywały, iż rezygnacja z agresji fizycznej, tortur i presji psychicznej, przy jednoczesnym pozytywnym zachęcaniu do drobnych aktywności (np. udział w konkursach na wypracowanie opisujące warunki życia w obozie), polegających na ocieplaniu wizerunku wroga, choć pierwotnie mogły być oceniane jako gesty drobne i niewiele znaczące, w efekcie prowadziły do prawdziwej i istotnej zmiany przekonań jeńców, które były zgodne z oczekiwaniami wroga¹⁰⁰.

Migracja pojęcia propagandy od pojęcia opisującego komunikację w kierunku pojęcia niemal jednoznacznie kojarzonego z manipulacją wytworzyła zjawisko klasyfikacji, w oparciu o jej wiarygodność. Identyfikuje się zatem propagandę białą, gdzie źródła informacji są jednoznaczne, a treści prawdziwe; szarą, w przypadku której może pojawiać się trudność dotycząca weryfikacji źródła lub treści komunikatu (choć z definicji nie muszą to być kłamstwa); oraz propagandę czarną, w przypadku której treści opierają się na fałszu, oszczerstwie i manipulacji¹⁰¹.

Podsumowanie

Wyszczególnienie propagandy jako jednej z form komunikacji marketingowej może być traktowane jako niespójność z założeniami przyjętymi we wcześniejszej części niniejszej pracy. W rzeczywistości nie jest to niespójność, a próba szerszego spojrzenia na zjawisko komunikacji masowej, jakie zachodzi (może zachodzić) z zastosowaniem mechanizmów propagandy. Negatywny odbiór pojęcia „propaganda” pojawił się

⁹⁹ Tamże, s. 287–288.

¹⁰⁰ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*, B. Wojciszke (tłum.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998, s. 81–84.

¹⁰¹ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, dz. cyt., s. 220–222.

w społeczeństwie we wczesnych latach 20. XX wieku. Było to następstwem działań propagandowych, podejmowanych w trakcie I wojny światowej. Stosowana przez strony konfliktu polityka informacyjna ukierunkowana była na osiągnięcie wyznaczonych celów, niezależnie od obiektywnej prawdy. Propaganda, opierająca się na manipulacji i służąca celom wojennym, skierowana była do przeciwników w konflikcie (co można uznać za naturalne i wiązać się ze stosowaną wojną informacyjną), ale również stosowana była w odniesieniu do własnych społeczeństw, celem uzyskiwania aprobaty społecznej dla podejmowanych działań.

Stosowanie czarnej propagandy wiąże się z łamaniem opisaną powyżej zasady prawdziwości przekazu, co w dłuższym okresie powoduje identyfikowanie przez odbiorców zawartego w przekazach fałszu. Konsekwencją tego było zjawisko typowe dla samej propagandy, polegające na wytworzeniu się stereotypu. Można zatem powiedzieć, iż propaganda, poprzez zastosowanie manipulacji i kłamstw, stała się „ofiara” podejmowanych działań, trwale kojarząc się z działaniami nieetycznymi. Pamiętać należy jednak, że wykorzystywane przez propagandę zasady sterowania masami obiektywnie istnieją i mają zastosowanie. Nerozsądne by było, aby zasady te kwestionować, opierając się na przypadkach nietycznego kształtowania percepcji grup społecznych i społeczeństw. Świadomość występowania opisanych mechanizmów pozwala na podejmowanie prób oddziaływania neutralizującego zjawiska szarej i czarnej propagandy. Pozwala również na skuteczne oddziaływanie społeczne, poprzez propagandę rozumianą jako komunikację marketingową, czyli budowanie relacji społecznych z uwzględnieniem kryterium prawdy.

Z technicznego punktu widzenia, co wykazano w powyższym podrozdziale, propaganda, jako jednokierunkowa forma komunikacji masowej, nie eliminuje bezwarunkowej potrzeby komunikacji **do** organizacji w fazie poprzedzającej nadawanie komunikatów **od** organizacji do społeczności. W przypadku zaniechania tego procesu skuteczność komunikacji, propagandy, uzależniona jest od przypadku. Wcześniejsza identyfikacja preferencji i postaw grup odbiorców wpływa, poza skutecznością, na efektywność przekazu, optymalizując ilość środków i zasobów koniecznych do prowadzenia komunikacji. Drugim elementem, którego identyfikacja pozwala na określenie części wspólnej cech propagandy z innymi formami komunikacji marketingowej, jest występowanie celu. Działalność propagandowa poprzedzona musi zostać ustanowieniem celu jej samej. Identyfikacja i optymalizacja zasobów również wynikają z celu, jaki został przyjęty.

2.6 Public relations

Zdaniem Kotlera public relations (PR) związane jest z konstruktywnym zwracaniem się organizacji do społeczności, opinii publicznej, znacząco szerszej niż grono klientów czy dostawców. Opinia publiczna rozumiana jest w tym przypadku jako każda grupa, która w sposób bezpośredni lub pośredni zainteresowana jest (lub potencjalnie może być zainteresowana) wywieraniem wpływu na zdolność organizacji do osiągnięcia celów. Odbywa się to poprzez budowanie i zarządzanie relacjami z kluczowymi (w ujęciu specyfiki danej organizacji) grupami opinii publicznej. Działania takie zmierzają do budowania reputacji organizacji w środowisku, przeciwdziałania źródłom negatywnego rozgłosu, budują skojarzenia produktu lub usługi z pozytywnymi zjawiskami, wyzwalają zaangażowanie społeczne, zgodnie z preferencjami i interesem organizacji¹⁰².

Public relations jest formą komunikacji marketingowej o charakterze masowym oraz pośrednim, wywierającą silny wpływ na świadomość społeczną. Stosowana jest w celu promowania produktów, ludzi, miejsc, idei, poprzez budowanie relacji ze środowiskami odbiorców przekazu, często za pośrednictwem mediów. Nie jest aktywnością ukierunkowaną na zachęcanie wprost do pożądanego działania (np. zakupu), skupia się natomiast na pośrednim kreowaniu postaw, poglądów, mody, przekonań, w konsekwencji implikując te zachowania¹⁰³.

Rolą aktywności związanych z szeroko rozumianym PR jest zatem identyfikacja, ustanowienie i podtrzymanie wzajemnych stosunków organizacji oraz powiązanej z nią publiczności. Aktywności te sprzyjają ustaleniu i podtrzymaniu współpracy, zachowaniu ciągłości komunikacji, zrozumieniu i wzajemnej akceptacji pomiędzy stronami. Stanowią również o sposobach realizacji polityki komunikacyjnej w obliczu problemów i kryzysów. Poprzez kreowanie postaw społecznych możliwe jest proaktywne zarządzanie informacją oraz szybkie reagowanie na postawy i przekonania społeczne, co z kolei umożliwi monitorowanie trendów oraz podejmowanie działań wyprzedzających, adekwatnych dla rozwoju poglądów i postaw¹⁰⁴.

Podjęcie komunikacji marketingowej, poprzez działalność public relations, wpływa pozytywnie na wiarygodność przekazu w odczuciu odbiorcy, umożliwia dotarcie

¹⁰² P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, dz. cyt., s. 564–565.

¹⁰³ G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 562–563.

¹⁰⁴ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, dz. cyt., s. 340.

do odbiorców unikających innych form komunikacji marketingowej (np. reklamy). Pozwala także na pozyskanie uwagi, zdobycie sympatii, poparcia, zaangażowania, zaufania po stronie odbiorców. Ukierunkowana jest na osiągnięcie celów organizacji poprzez długofalowe działania komunikacyjne, zmierzające do zbudowania współpracy ze społecznościami, pozyskania przychylności mediów, budowy wizerunku pozytywnego w odbiorze wybranych grup interesariuszy i pozytywnej świadomości marki¹⁰⁵.

Budowanie i utrzymywanie relacji z wybranymi grupami społecznymi wymaga uwzględnienia ich różnorodności. Poszukiwanie orędowników marki wymaga od organizacji uwzględnienia specyfiki i preferencyjności przedstawicieli każdej z grup, co daje szansę na pozyskanie ich zainteresowania i aktywności. Tym bardziej, iż w obliczu cyfryzacji gospodarki i rozwoju technologii informacyjnych umożliwiony został kontakt ze społecznościami, które dotychczas były poza zasięgiem mediów głównego nurtu bądź dostęp ten był ograniczony. Pozwala to na zastosowanie nowych koncepcji informowania masowego, w którym oddziaływanie poza *mainstream* jest nie tylko możliwe, ale również szczególnie uzasadnione. Wynika to z wniosków, iż niszowe grupy społeczne charakteryzują się pożądanymi dla marketingu cechami. Grupy te zaliczane są do grona tzw. wczesnych użytkowników, którzy charakteryzują się otwartością albo wręcz ciekawością dla innowacji i chętnie testują nowe rozwiązania oraz angażują się w nowatorskie inicjatywy. Ponadto, często zaliczani są do grona określanego mianem *trendsetter*. Oznacza to łatwość adaptowania się do zmian oraz dążenie do natychmiastowego zaspokajania potrzeb. Ponadto, charakteryzuje ich otwartość na ustanawianie nowych reguł i utrwalanie ich w szerszym kontekście społecznym. W tym sensie, przekonanie do organizacji przedstawicieli takich społeczności pozwala na szerokie oddziaływanie na inne grupy, a w efekcie na całokształt rynku¹⁰⁶.

Historycznie rozwój społecznej komunikacji marketingowej, określanej mianem public relations, zapoczątkowany został na początku XX wieku. Po zakończeniu I wojny światowej wykreowano nowe pojęcie, jako niezależnej formy komunikacji od dotychczas stosowanej formy propagandy. Wynikało to z chęci „odcięcia się” od określenia, które zaczęło być kojarzone jako negatywny stereotyp. Wówczas amerykański specjalista z zakresu propagandy oraz powszechnie określany jako twórca public relations, Edward Bernays zaproponował, aby nowa działalność (wynikająca z potrzeb biznesu, nie polityki

¹⁰⁵ T. Taranko, *Komunikacja marketingowa*, dz. cyt., s. 72.

¹⁰⁶ P. Kotler i in., *Marketing 4.0: era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 43–48.

czy wojny) stosowała nowe nazewnictwo. W konsekwencji specjaliści ds. propagandy zyskali nowe określenie jako doradcy do spraw kontaktów z otoczeniem¹⁰⁷. Nie oznacza to jednak, że dopiero w latach 20. XX wieku public relations zaistniało. Stosowane było w Stanach Zjednoczonych już w pierwszych latach XX wieku, z tą różnicą, iż nie było konieczności rozróżniania pojęcia propagandy oraz public relations. Okres I wojny światowej pozwolił jednak na wyniesienie propagandy na inny poziom. Kreowanie poglądów i opinii, które co do zasady nie musiało nosić znamion działalności negatywnej, sprowadzone zostało do manipulacji masami w celu uzyskiwania korzyści przez sterującą mniejszość. Rozwinięcie i testowanie metod manipulacji, na potrzeby propagandy wojennej, wyposażyło jej prekursorów w wiedzę i doświadczenia, których komercjalizacja w czasach pokoju wymagała odrzucenia negatywnego kojarzenia z wojennymi manipulacjami. Efektem była „czysta karta” dla działań, których ocena w kategoriach dobra i zła, podobnie jak w przypadku propagandy, wynika z kryterium prawdy zawartego w propagowanych ideach¹⁰⁸.

Podkreślić również należy powody rozwijania się działalności propagandowej, czyli PR, dopiero w XX wieku. Wynikało to z zachodzących zmian społecznych i kulturowych. Zachodnia cywilizacja do XIX wieku wyrażała dezaprobatę dla metod opierających się o nachalne techniki reklamowe, „wciskanie” towaru, stosowanie dumpingu. Praktyki takie traktowane były nie tylko jako niemoralne, ale także jako niezgodne z prawem. Zmiany, jakie zachodziły w XIX wieku, zapoczątkowały stosowanie nowych standardów, w tym takich, które z dzisiejszego punktu widzenia określa się mianem manipulacji, oraz działań reklamowych powodujących wytworzenie presji na klienta. Pojawił się zatem sprzyjający „klimat” społeczny dla stosowania nowych technik oddziaływania na rynek. Technik, które nie tylko pełniły rolę informacyjną, odpowiadając na potrzeby klienta, ale również skierowane były na wykreowanie czy wręcz wymuszenie na kliencie potrzeb¹⁰⁹.

Budowanie relacji z otoczeniem polega przede wszystkim na analizowaniu potrzeb klienta oraz porównaniu ich z ofertą organizacji pod kątem spójności, w jakim stopniu organizacja potrzeby te może zaspokoić. Pozwala to na uniknięcie sytuacji, w której potrzeby i to, co można klientowi zaoferować, mijają się. Kolejny aspekt budowania relacji opiera się na budowaniu zaufania do organizacji. Polega to między

¹⁰⁷ E. Bernays, *Propaganda*, dz. cyt., s. 44–49.

¹⁰⁸ Tamże, s. 30–36.

¹⁰⁹ Tamże, s. 7.

innymi na monitorowaniu potencjalnych plotek i podejrzeń skierowanych do organizacji, celem ich neutralizacji, a ponadto, na budowaniu tak silnego wizerunku organizacji, aby zaufanie społeczne do niej było możliwie wysokie. Wreszcie jest to proces wzajemnego uczenia się, w którym zrozumienie pomiędzy uczącymi (organizacja) a uczącymi się (interesariusze) jest wzajemne i pełne. Pozwala to na kreowanie w otoczeniu postaw korzystnych dla organizacji¹¹⁰.

Punktem wyjściowym, zdaniem Bernaysa, jest wykorzystanie faktu, iż ludzie rzadko są świadomi prawdziwych motywów swoich działań. Ludzki osąd stanowi zlepek wrażeń, jakie zostały wdrukowane do umysłu przez doświadczenia i zewnętrzne oddziaływanie. Myślenie zastępowane jest przez nawyki, emocje, stereotypy, impulsy czy naśladownictwo. Na bazie tego można kreować ludzkie potrzeby i pragnienia, łącząc realne potrzeby symbolami czy stereotypami. Przez to samochód przestaje być tylko środkiem lokomocji, a zyskuje znamiona prestiżu, pozycji społecznej, luksusu, nagrody itd. Oddziaływanie na ludzkie pragnienia stanowi klucz do uruchomienia maszyny społecznej i sterowania jej działaniem. Pozwala to nie tylko na oddziaływanie społeczne, na podstawie świadomego wykorzystania impulsów uruchamiających pożądane skutki. Pozwala to przede wszystkim na kreowanie w społeczeństwach mechanizmów przyczynowo-skutkowych, w których nieznane obecnie impulsy (albo nie powodujące określonych efektów) z czasem, na wysokim poziomie prawdopodobieństwa, połączone są z niemal mechanicznym, celowym zachowaniem grup społecznych¹¹¹.

Polityka, która zdaniem Bernaysa stanowiła pierwszy poważny biznes w Stanach Zjednoczonych, jako pierwotna domena propagandy stała się (między innymi w wyniku wojen – jak już pisano powyżej) polem doświadczeń w zakresie celowego oddziaływania komunikacyjnego na masy. Wykreowanie biznesowej formy propagandy, pod mianem public relations, odpowiadało na rosnące potrzeby rynku. Wzrost potrzeb rynkowych wynikał z rosnącej skali biznesu. Ciągłe powiększanie się korporacji, następujące po sobie fuzje oraz kreujące się monopole spowodowały, że nie tylko polityka była dużym i poważnym biznesem. Wraz z rozrostem biznesu rośnie znaczenie wykorzystania komunikacji masowej z otoczeniem. Oddziaływanie na otoczenie (niekoniecznie należy zakładać, że oparte o manipulację i kreowanie sztucznych potrzeb) poprzez liczne kontakty bezpośrednie przestaje spełniać swoją rolę. Szerokie masy społeczne, poza faktem, iż stanowią grupę potencjalnych klientów, mogą również być siłą wpływającą na

¹¹⁰ Tamże, s. 45–49.

¹¹¹ Tamże, s. 53–61.

otoczenie, w tym rynek, regulacje prawne, konkurencję. W efekcie można powiedzieć, że bez względu na chwilowe sukcesy, jeśli duża organizacja nie ma po swojej stronie opinii publicznej, musi zmierzać ku porażce. W tym ujęciu można zauważyć, iż public relations staje się narzędziem kreowania i wdrażania strategii organizacji. Masowe komunikowanie wynikające z funkcji PR otwiera ponadto nowe możliwości docierania z przekazem, niż wcześniej tradycyjna reklama. Efektem tego są między innymi nowe warunki konkurencji. Warunki, w których – w miejsce argumentacji na temat produktu czy usługi – wprowadzone są zamierzone oczekiwania, poglądy, mody, które trwale zmieniają kształt rynku. Zmieniają ten kształt pod dyktando organizacji, które wykazują się skutecznością oddziaływania społecznego¹¹².

Podsumowanie

Public relations, podobnie jak propaganda, nie może być oceniane bezpośrednio jako zjawisko dobre lub złe. Cele oraz sposoby ich osiągnięcia, stosowane w trakcie kampanii PR, decydują o ocenie moralnej oraz rozróżnieniu procesu jako komunikacji lub manipulacji.

Świadomość, iż organizacja funkcjonuje w otoczeniu, które bezpośrednio na nią oddziałuje, wymusza podejmowanie działań, które prowadzą do sterowania organizacją zgodnie z jej misją. Budowanie polityki komunikacji organizacji z otoczeniem poprzez funkcję public relations staje się wobec tego koniecznością. Po stronie organizacji pozostaje jednak decyzja, czy podejmowane działania, związane z oddziaływaniem informacyjnym na otoczenie, zachowają cechy komunikacji czy przerodzą się w manipulację. Jak pokazał opisany powyżej przykład propagandy oraz powodów, dlaczego określenie to nabrało negatywnego znaczenia, to nie narzędzia komunikacji odpowiadają za ogólne pojmowanie działań jako dobre czy złe. To cele zakładane przez nadawców komunikatu i celowa chęć wpływu na odbiorców definiują, jaka ocena etyczna prowadzonych działań możliwa jest w ich następstwie.

¹¹² Tamże, s. 65–80.

2.7 Neuromarketing

Punktem wyjścia dla zastosowania w analizie procesów komunikacji marketingowej neuromarketingu mogą być prowadzone wcześniej badania w innych dyscyplinach, jak np. etologia. Etologia jest działem zoologii, specjalizującym się w badaniu zachowań zwierząt. Analizowane zachowania dotyczą cech dziedzicznych, nabytych, rozwojowych oraz społecznych. Pozwoliło to na zaobserwowanie wyzwalaczy związanych z utrwalonymi wzorcami reakcji. Wyzwalacz ten jest określoną cechą, sygnałem, zachowaniem, innymi słowy, czynnikiem aktywizującym, którego wystąpienie w środowisku implikuje zachowania zwierząt zgodnie z określonym i powtarzalnym schematem. Obserwacja tego zjawiska stała się inspiracją dla rozpoznania go w odniesieniu do ludzi. Badania, podejmowane na gruncie psychologii, analizujące ludzkie zachowania w wyniku określonych okoliczności, zaowocowały identyfikacją dwóch zasadniczych modeli reagowania. Jednym z nich jest reagowanie kontrolowane, podejmowane w oparciu o świadome i dogłębne analizowanie informacji. Drugim, określanym mianem heurystyki wydawania sądów, jest reagowanie automatyczne i bezwiedne, prowadzące często do błędów poznawczych, ale charakteryzujące się ułatwieniem i uproszczeniem procesów decyzyjnych¹¹³.

Istnienie obiektywnych wyzwalaczy zachowań inspirowało badaczy do ich badań pod kątem identyfikacji czynników kształtujących owe wyzwalacze oraz określenia ich pochodzenia. Reprezentowane przez psychologów odgórne spojrzenie na zjawisko, z czasem zostało uzupełnione poprzez oddolne spojrzenie neurobiologów. Spojrzenie to pozwalało na analizowanie procesów poznawczych i decyzyjnych z perspektywy elementarnych procesów metabolizmu i przewodzenia komórkowego. Stało się to podstawą rozwoju neuronauki poznawczej¹¹⁴, z której dorobku czerpać może kształtujący się w XXI wieku neuromarketing.

Badania aktywności ludzkiego mózgu wykazały, iż procesy emocjonalne wpływają na procesy poznawcze, rozumowe. Z powodu emocji planowanie i podejmowanie racjonalnej decyzji ograniczone jest aktywnością między innymi zespołu jąder migdałowatych, która blokuje aktywność kory czołowej, uczestniczącej w tych procesach¹¹⁵. Ponadto, wykazano, iż jedną z cech pozwalających na typologię ludzkiego

¹¹³ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, dz. cyt., s. 18–21.

¹¹⁴ E. Nęcka, J. Orzechowski, B. Szymura, *Psychologia poznawcza*, dz. cyt., s. 25.

¹¹⁵ J. Vetulani, *Mózg: fascynacje, problemy, tajemnice*, „Tyniec” Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2014, s. 27.

charakteru jest aktywność układów neuroprzekaźników mózgowych. Osoby dążące do nagrody i satysfakcji charakteryzują się przewagą nerwów komunikujących się z innymi przy pomocy noradrenaliny, osoby unikające krzywdy i niepowodzenia – przy pomocy serotoniny, a osoby poszukujące nowości – dopaminy¹¹⁶. Innym aspektem, obserwowanym przez badaczy, jest zjawisko neuronów lustrzanych, czyli takiego systemu komórek nerwowych w korze ciemieniowej i ruchowej, który powoduje automatyczne naśladowanie innych. Naśladownictwo to obserwowane jest, poza badaniem aktywności obwodów neuronalnych, poprzez sferę fizyczną (zmiana mimiki) oraz emocjonalną (zmiana nastroju). Z poziomu neuronauki obserwowana jest ponadto mentacja, czyli zdolność do przewidywania, co myślą inni, oraz podejmowania na tej podstawie decyzji dotyczących własnych zachowań¹¹⁷.

¹¹⁶ J. Vetulani, *Piękno neurobiologii: komentarze, rozmowy*, „Tyniec” Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2014, s. 69–70.

¹¹⁷ Tamże, s. 92–93.

2.8 Skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej

Pojęcie skuteczności, zdefiniowane za pomocą *Słownika Języka Polskiego*, utożsamione jest z działaniem, którego efekt jest pożądanym, pozytywnym, oczekiwanym. Skutek jest to bowiem następstwo, konsekwencja lub rezultat¹¹⁸. Pojęcie efektywności natomiast, w tym samym słowniku, określone jest jako pozytywny wynik, sprawność, skuteczność. W ujęciu ekonomicznym efektywność określona jest stosunkiem uzyskanego efektu do nakładu i powiązana jest z wynikiem działalności gospodarczej¹¹⁹.

Weryfikacja powyższych haseł w *Słowniku Wyrazów Obcych* przynosi obserwację, iż efektywność związana jest ze skutecznością, sprawnością, rzeczywistością oraz atrybutem istotności¹²⁰. Hasła *skuteczność* słownik ten nie zawiera.

Analiza haseł słownikowych przynosi refleksję, iż pojęcia skuteczności i efektywności są nie tylko powiązane, ale także, nawet z poziomu haseł słownikowych, mogą być stosowane lub rozumiane zamiennie. Wniosek ten pokrywa się z praktycznymi obserwacjami autora. W wielu przypadkach podczas omawiania i analizowania procesów stwierdzić można zamienne stosowanie powyższych pojęć lub traktowanie ich jako synonimy. Zjawisko to może być wzmacniane spotykanym w literaturze, niewłaściwym tłumaczeniem angielskiego słowa *effectiveness*, które oznacza skuteczność, prezentowane jest jednak w niektórych tłumaczeniach jako efektywność.

Pojęcie skuteczności nie rodzi większych kontrowersji. Zarówno na gruncie profesjonalnym, jak i w rozumieniu potocznym utożsamiane jest z osiągnięciem celu. Właśnie jako zgodność wyniku z celem zdefiniowane jest na gruncie prakseologii¹²¹.

Działanie jest zatem skuteczne, jeśli podmiot osiąga cel. Skuteczność może stanowić także podstawę oceny sprawności działania (czyli zakresu zbliżania się do celu, jaki został zaplanowany). Z tego względu ocena skuteczności nie musi być traktowana tylko zerojedynkowo, ale również z perspektywy stopnia osiągnięcia zamierzonego celu¹²².

Ocena skuteczności działania, podejmowana po zakończeniu aktywności, może przynosić odpowiedź, iż działania (sekwencja działań) charakteryzują się skutecznością,

¹¹⁸ S. Skorupko, H. Auderska (red.), *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1968, s. 753.

¹¹⁹ Tamże, s. 157.

¹²⁰ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza powszechna, Warszawa 1989, s. 137.

¹²¹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 219–220.

¹²² *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 471.

jeśli cel został osiągnięty. Ocena ta może następować również w trakcie ocenianego procesu, jeśli istnieje możliwość zweryfikowania, czy oceniane działania zbliżyły podmiot do osiągnięcia celu, który jeszcze osiągnięty nie został.

Ocena efektywności może przynosić pewne trudności, wynikające zarówno z powszechnego zastępowania pojęć, jak i z opisanych wyżej błędów w tłumaczeniu. Błąd taki, szczególnie jeśli umiejscowiony jest w pracy profesjonalnej, zmienia intencję autora, który omawiając kwestie skuteczności korzysta z pojęcia rozumianego jako efektywność.

Na gruncie prakseologii T. Kotarbiński wykluczył, że efektywność jest szczególnym przypadkiem skuteczności, przez co jednoznacznie rozdzielił te pojęcia. Utożsamiał on bowiem skuteczność z osiągnięciem celu, efektywność natomiast z efektami, jakie w wyniku podejmowanych działań pojawiają się. Efekty te mogą mieć zarówno charakter planowy, zamierzony, jak i mogą pojawiać się niezależnie od tego, czy ktoś pierwotnie je zaplanował¹²³.

Rozumienie efektywności w określonym kontekście przynosi pewną krystalizację tego pojęcia. Dla przykładu, efektywność ekonomiczna utożsamiana jest z rezultatem działalności gospodarczej, ocenianym przez relację ponoszonych nakładów do efektów, jakie zostały uzyskane. Rozumiana jest także jako zdolność wytworzenia w czasie określonych dóbr, za pomocą danych zasobów¹²⁴.

Rozumienie pojęć skuteczności i efektywności z perspektywy komunikacji marketingowej przyjmuje zatem pewną specyfikę. Proces komunikacji marketingowej jest bowiem skuteczny, jeśli cele procesu komunikacji zostały osiągnięte (lub organizacja jest na właściwej drodze, prowadzącej do celu). Efektywność komunikacji marketingowej może być stwierdzona na podstawie efektów, jakie w wyniku działań komunikacyjnych zostały osiągnięte. Znajduje w tym zastosowanie relacji efektów działań komunikacyjnych do nakładów, jakie na te działania zostały poniesione. Niemniej, stwierdzić należy, iż zarówno nakłady, jak i efekty będą miały charakter finansowy oraz niefinansowy¹²⁵.

Cele komunikacji marketingowej w organizacji, co do zasady, przyczyniać się mają do osiągnięcia celów, jakie organizacja ta zdefiniowała w wielu sferach własnej

¹²³ T. Kotarbiński, *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej, Problemy efektywności badań naukowych*, WAP, Warszawa 1971, s.60.

¹²⁴ *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1974.

¹²⁵ M. Malinowska, *Efektywność i skuteczność komunikacji marketingowej*, Difin, Warszawa 2015, s. 22.

aktywności. Nie są jednak tożsame z celami zdefiniowanym w tych sferach. Trudno zatem dokonywać oceny skuteczności lub efektywności komunikacji marketingowej przez pryzmat wskaźników typowych dla funkcji marketingu, sprzedaży czy administracji organizacją. Obszarami, w których zastosowanie znajdują cele komunikacji marketingowej są: poziom wiedzy odbiorców, ich postawy oraz zachowania. Realizacja tych celów związana jest z działaniem sekwencyjnym, w którym to następuje budowanie wiedzy odbiorców w zakresie pożądanym przez organizację, zmiana ich postaw oraz okresowe inicjowanie aktywności (działań), które z perspektywy organizacji są pożądane¹²⁶.

Z tej perspektywy jedynie cele komunikacji marketingowej, opierające się na inicjowaniu działań, mogą charakteryzować się ekonomicznymi wskaźnikami oceny. W przypadku, kiedy organizacja porównuje poziom sprzedaży określonego dobra przed oraz po przeprowadzeniu procesów komunikacyjnych oraz ma wiedzę w zakresie wartości nakładów, jakie na te procesy zostały poniesione, można mówić o ekonomicznej ocenie efektów komunikacji marketingowej. Pamiętać jednak należy, iż proces ten nie zachodzi niezależnie od innych działań organizacji i precyzja pomiaru efektywności w takim przypadku wynika z możliwości identyfikacji i oceny skali wpływu pozostałych przyczyn analizowanego efektu (skutku). Budowanie przekonań, postaw oraz działania edukacyjne, choć w perspektywie także mogą prowadzić do wymiernego wzrostu sprzedaży charakteryzują się pewną bezwładnością, przez co wynik ekonomiczny pojawia się z pewnym odroczeniem. Ponadto realizowane są niezależnie i równoległe z aktywnościami innych obszarów funkcjonalnych organizacji, przez co mogą ulegać wzmocnieniu lub osłabieniu. W praktyce ich precyzyjna ocena oparta tylko na wskaźnikach ekonomicznych wydaje się być niemożliwa¹²⁷. Złożoność i wieloaspektowość procesów komunikacji marketingowej (w tym fakt, iż tylko część czynników wpływających na komunikację marketingową jest pod kontrolą nadawcy, część warunkowana jest przez odbiorcę, a część przez wpływ otoczenia, który może być szczególnie trudny do identyfikacji i oceny) także sprawiają trudności w zakresie jednoznacznej i precyzyjnej oceny¹²⁸.

¹²⁶ Tamże, s. 22–23.

¹²⁷ Tamże, s. 52–53.

¹²⁸ T. Taranko, *Komunikacja marketingowa, istota, uwarunkowania, efekty*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź 2019, s. 207–210.

W praktyce, ocena skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej, skoncentrowana na analizie zidentyfikowanych i wybranych wskaźników (np. sprzedaży czy rozpoznawalności marki), okazuje się nieprecyzyjna. Pozwala na porównywanie wyników (efektów) w czasie, przy jednoczesnej świadomości, iż efekty te stanowią skutek wielu podejmowanych aktywności, a być może określonych zjawisk o charakterze synergicznym, których organizacja na etapie analizy nie jest świadoma. Owa niedoskonałość analizy może skutkować trudnościami w zakresie optymalizowania działań i wyboru właściwych form i narzędzi komunikacji. Pojawia się pytanie, co determinuje skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej. Jakiego rodzaju zjawiska, czynniki mogą mieć wpływ na to, że skuteczność może być osiągnięta oraz efekty maksymalizowane? Co determinuje skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej?

Cytowany już *Słownik Języka Polskiego* określa pojęcie determinantu jako zasady przyczynowo-skutkowej, czegoś co określa lub wyznacza określone zjawisko¹²⁹. Podobnie *Słownik Wyrazów Obcych*¹³⁰ wskazuje, iż pojęcie to stanowi określenie wyznacznika, zasady prawidłowości, przyczynowego uwarunkowania.

Determinanty skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej związane są zatem z doбором właściwych komunikatów (bodźce sterownicze), które muszą zostać odebrane przez właściwych odbiorców. Bodźce te mogą być skierowane na wywoływanie pożądanych (celowych) reakcji odbiorców lub na budowanie ich przekonań i postaw. Odbywa się to w środowisku istniejących norm społecznych, które zostały ukształtowane w czasie. Normy te decydują o reakcji i reaktywności odbiorcy, co przekłada się na różne reakcje na ten sam komunikat u różnych odbiorców¹³¹.

Komunikacja marketingowa, z założenia, zakłada oddziaływanie informacyjne nadawcy na odbiorcę, celem wywołania pożądanej reakcji. Odbiorca, przechodząc przez fazy: poznawczą, uczuciową i behawioralną, podejmuje oczekiwaną aktywność lub nie podejmuje. Skuteczność działania na jednym z tych etapów nie pozwala na założenie skuteczności całościowej działań komunikacyjnych. Chęci poznawcze otwierają odbiorcę na zdobycie wiedzy na temat np. oferty, następnie konfrontowana jest ona z posiadaną już wiedzą (w tym z doświadczeniami, stereotypami i przekonaniem), by

¹²⁹ S. Skorupko, H. Auderska (red.), *Mały słownik języka polskiego*, dz. cyt., s. 113.

¹³⁰ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, dz. cyt., s. 117.

¹³¹ J. Kossecki, *Cybernetyka kultury*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1974, s. 272–275.

przejsć do działania. Każdy z tych etapów może charakteryzować się określonymi schematami, w ramach których odbiorca jest przez nadawcę prowadzony¹³².

Determinanty te można określić mianem motywacji odbiorców, czyli wrażliwości na bodźce (przeżycie) wzmacniające lub wygaszające chęć do podejmowania określonych aktywności. Podział motywów na emocjonalne i racjonalne komplikuje możliwość ich rozpoznania. Wynika to z faktu, iż na etapie podejmowania decyzji konsument może kierować się emocjami, które później racjonalizuje i z perspektywy czasu uzasadnia swoje działanie w sposób niezgodny ze stanem faktycznym (pierwotnym). Motywacje mogą mieć ponadto charakter pozytywny i negatywny, przez co ich identyfikacja w momencie, kiedy odbiorca nie ma potrzeby rozwiązania problemu (negatywny) lub kiedy nie jest świadomy potencjalnej gratyfikacji, jak np. przyjemność (pozytywny), może okazać się niemożliwa¹³³.

¹³² T. Taranko, *Komunikacja marketingowa, istota, uwarunkowania, efekty*, dz. cyt., s. 31–35.

¹³³ Tamże, s. 128–141.

Rozdział 3

Spoleczno-ekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych

3.1 Istota i cele organizacji pozarządowych

Organizacje pozarządowe stały się trwałym elementem krajobrazu społeczno-gospodarczego, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Ich powstawanie i rozwój można uznać za operacjonalizację idei społeczeństwa obywatelskiego. W swojej różnorodności organizacje te podejmują się realizacji ważnych społecznie zadań i osiągają cele wyznaczone oddolnie przez ludzi zrzeszonych i współtworzących je.

Poza realizacją celów statutowych, zbieżnych z oddolnymi potrzebami społeczności powołujących takie organizacje, sprzyjają one zjawiskom sieciowania i budowania relacji pomiędzy różnymi podmiotami. Sieciowanie to sprzyja wspólnej realizacji celów oraz umożliwia uzyskanie efektu synergii, dzięki zaangażowaniu różnorodnych (pod kątem organizacyjnym, prawnym, kulturowym, społecznym itp.) podmiotów. Umacnia również budowanie świadomości obywatelskiej i poczucia wpływu na otaczającą rzeczywistość poprzez przyjmowanie proaktywnych postaw w ramach zorganizowanego, wspólnego działania. To wszystko sprzyja budowaniu kapitału społecznego i wzbogacaniu społecznych doświadczeń wpływających na kreatywność i zaradność w społecznościach. Aktywność społeczna, związana z tworzeniem organizacji pozarządowych, wpływa ponadto na powstawanie formalno-prawnych warunków współpracy, prowadzących do osiągnięcia synergicznych celów przez różnorodne podmioty, albo przynajmniej przy ich wsparciu.

Organizacje pozarządowe, bez względu na formę prawną, która została przez nie przyjęta, określane są mianem trzeciego sektora. Sektor ten funkcjonuje w otoczeniu środowiska biznesu oraz administracji. O ile cel powstawania organizacji gospodarczych ma charakter ekonomiczny, a rozwój sektora administracji powiązany jest z rozwojem biurokracji, o tyle geneza powstawania podmiotów trzeciego sektora zawarta jest w potrzebach społecznych, których identyfikacja ma charakter oddolny.

Definicja organizacji pozarządowej w Polsce, za treścią właściwej ustawy¹³⁴, przewiduje zasadnicze warunki, które muszą być spełnione. Organizacja ta nie może należeć do sektora finansów publicznych w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r.

¹³⁴ Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2022 r. poz. 1327, 1265, 1812 z późn. zm.).

o finansach publicznych. Ponadto nie może być przedsiębiorstwem, instytutem badawczym, bankiem i spółką prawa handlowego, będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi. Podmiot ten także nie może działać dla osiągnięcia zysku. Zaprezentowana powyżej definicja określa warunki brzegowe powodujące wyłączenie podmiotu z klasyfikacji jako organizacji pozarządowej. W praktyce zaobserwować można olbrzymie spektrum organizacji pozarządowych, charakteryzujących się znaczną różnorodnością pod względem formalnym, prawnym, społecznym, organizacyjnym itp. Praktyka taka zostawia pole do działania inicjatorom oddolnych aktywności pod względem doboru właściwej formy działania, adekwatnej dla planowanych potrzeb.

Badacze zjawisk i organizacji społecznych¹³⁵ proponują identyfikację cech, jakimi charakteryzuje się podmiot określany mianem organizacji pozarządowej. Są nimi np. niezaangażowanie bezpośrednio w działalność polityczną, zorganizowana forma działania (grupy osób lub instytucji społecznych), dobrowolność udziału, społeczny charakter zaangażowania i spontaniczne uczestnictwo. Organizacje te ponadto powinny charakteryzować się: samorządnością i niezależnością (np. wobec struktur państwowych, gospodarczych, samorządowych). Celem ich działań nie jest dążenie do uzyskiwania zysku, ale zaangażowanie w kreowanie wartości społecznie użytecznych poprzez wytwarzanie lub dystrybucję dóbr (zasobów), zarówno materialnych, jak i niematerialnych.

¹³⁵ P. Gliński, H. Palska, *Cztery wymiary aktywności obywatelskiej*, [w:] *Elementy nowego ładu*, H. Domański, A. Rychard (red.), Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1997, s. 373.

3.2 Klasyfikacja organizacji pozarządowych oraz występujące tendencje w sektorze trzecim

W literaturze przedmiotu przyjmuje się klasyfikację organizacji pozarządowych, porządkując je ze względu na profil działalności¹³⁶. Wyróżnia się zatem organizacje samopomocy, zrzeszające podmioty podobne pod kątem potencjału oraz identyfikowanych problemów, których rozwiązanie w sposób zintegrowany (współpraca) przynosi wszystkim korzyści. Na przykład, organizacje zrzeszające emerytów, osoby niepełnosprawne czy de-faworyzowane. Innym przykładem są organizacje opiekuńcze, których celem jest obejmowanie opieką podmiotów tego wymagających, którzy niekoniecznie przyczynili się do powstawania organizacji. Organizacje przedstawicielskie występują w imieniu określonej grupy, reprezentując jej interesy, np. w postępowaniach administracyjnych. Wyszczególnia się także organizacje zrzeszające mniejszości, których charakter polega na sieciowaniu, wspieraniu i tworzeniu pola współpracy osób charakteryzujących się jakąś mniejszościową cechą (np. etniczną), dzięki czemu osoby te mają ułatwioną możliwość odnalezienia się i rozpoczęcia współpracy. Identyfikuje się także organizacje *ad-hoc*, których celem jest realizacja określonego projektu, rozwiązującego istotny społecznie problem. Przykładem organizacji powoływanej *ad-hoc* może być społeczny komitet budowy wodociągu, który przestaje istnieć po zakończeniu budowy, czyli osiągnięciu ważnego społecznie celu. W pewnym sensie podobny charakter do organizacji zrzeszającej mniejszości posiada organizacja zrzeszająca ludzi o wspólnych zainteresowaniach, hobby – czyli organizacja hobbystyczno-rekreacyjna. Takie osoby stanowią mniejszość w populacji (nie każdy zbiera znaczki, monety lub regularnie gra w szachy, piłkę nożną itp.). Organizacja ułatwia tym osobom odnalezienie się i wzajemne wsparcie oraz współpracę w realizacji zainteresowań. Specyficzny charakter organizacji pozarządowej posiada organizacja zadaniowa, która realizować może zadania zlecane przez administrację np. samorządową, związane z dobrem społecznym – na przykład zapewnienie bezpieczeństwa na szlaku turystycznym, opieka nad zasobami przyrody, kultury itp. Wyszczególnia się w końcu organizacje, których zakres tematyczny działania oraz spektrum grup, do których działania te są kierowane, jest szeroki i może ulegać zmianom w czasie.

¹³⁶ Z. Lasocik, *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Fundusz Współpracy/Cooperation Fund, Warszawa 1994, s. 3.

Źródłem szczegółowej charakterystyki sektora organizacji pozarządowych w Polsce jest badanie, wykonywane od 2002 roku przez stowarzyszenie Klon/Jawor. Badanie, którego wyniki opublikowano w 2022 roku, prezentuje następujący obraz. Autorzy raportu prezentują ważne wyzwania dla trzeciego sektora, które zostały zidentyfikowane w trakcie badania. Są nimi wyszczególnione zjawiska, takie jak m.in. zwiększające się nierówności w sektorze pod względem przychodów. Badacze interpretują to zjawisko w połączeniu z pandemią. Jednakże można również założyć, iż zjawisko rosnącego dystansu pomiędzy organizacjami o najwyższych przychodach i najniższych, czyli postępujące rozwarstwienie, nie zostało wywołane pandemią, a jedynie pandemia (a właściwie wynikające z niej ograniczenia) przyspieszyła i uwidoczniła to zjawisko, które z całą pewnością występowało już przed 2020 rokiem. Na potwierdzenie tego stanowiska można przywołać raport Ministerstwa Finansów¹³⁷. Podkreśla on utrzymujące się, a nawet rosnące rozwarstwienie organizacji pozarządowych pod kątem przychodów osiągniętych w ramach rozliczeń podatkowych. W przypadku roku 2019 trzydzieści organizacji (co stanowi 0,34% organizacji, jakie otrzymały środki w ramach rozliczeń tzw. 1%) stało się beneficjentami ponad 53,5% rozdysponowywanej kwoty. Zatem mniej niż pół procenta organizacji przystępujących do akcji otrzymało ponad połowę środków. Kolejnym czynnikiem utrudniającym rozwój istniejących organizacji pozarządowych jest rosnąca liczba formalności i rozrastająca się biurokracja, obciążająca organizacje dodatkowymi zobowiązaniami, niepowiązanymi wprost z celami statutowymi. Zjawisko biurokratyzacji życia jest kolejnym elementem obciążającym rozwój organizacji ze szczególnym oddziaływaniem na organizacje małe. Organizacje o dużym potencjale, obserwowanym na przykład przez pryzmat dużych przychodów, mogą utrzymać stanowiska pracowników etatowych, którzy w ramach obowiązków mogą być odpowiedzialni między innymi za realizację zobowiązań formalno-prawnych organizacji. Z tego powodu szeroko rozumiana biurokracja nie obciąża osób pracujących dla organizacji społecznie. W przypadku organizacji o mniejszym potencjale cały ciężar biurokracji spada na wolontariuszy, którzy zamiast spełniać się w realizacji celów, ważnych z ich perspektywy i prowadzących do samorealizacji, uwikłani zostają w prace administracyjne. Ważnym, podkreślanym przez

¹³⁷ Ministerstwo Finansów, Departament Podatków Dochodowych, *Informacja dotycząca kwot 1% należnego podatku dochodowego od osób fizycznych przekazanych organizacjom pożytku publicznego w 2020 roku (z rozliczenia za 2019 rok)*, Warszawa 2020, s. 4–5, <https://www.gov.pl/web/finanse/1-procent-podatku-dla-opp>, 25.10.2024.

uczestników badania, wyzwaniem, jest również konieczność integracji trzeciego sektora. Próby sieciowania organizacji pozarządowych nie dają jak dotychczas oczekiwanych efektów i organizacje te nie stanowią wspólnoty, co jest w sektorze oczekiwane.

Obok stawianych wyzwań, w ramach badania zidentyfikowano też nowe zjawiska, typowe dla trzeciego sektora. Nowym tematem, który deklarowany jest dla branży jako ważny, jest temat ekologii. Oczywiście, uwzględniając fakt, iż cele statutowe związane z ekologią i ochroną środowiska są typowe dla części organizacji pozarządowych i na przestrzeni lat stanowią one główny nurt zainteresowań tych organizacji, uwagę zwraca fakt, iż pomiędzy 2018 rokiem a rokiem 2022 właśnie ekologia odnotowała najwyższy wzrost, jeśli chodzi o obszar specjalizacji organizacji. Ponadto, z treści raportu wynika, iż świadomość wagi ekologii powoduje coraz mocniejsze akcentowanie jej w przyszłości w działaniach organizacji. Refleksji wymaga jednak fakt, w jakim względzie rosnące zainteresowanie organizacji pozarządowych tym obszarem tematycznym powodowane jest faktycznym identyfikowaniem problemów społecznych na poziomie lokalnym, a w jakim wynika z mody, medialnej propagandy czy po prostu chęci pozyskania finansowania, które będzie przeznaczone dla aktywności o charakterze ekologicznym. Zastanawia również fakt, w jakim stopniu skierowanie zainteresowań organizacji ku ekologii, w przypadku, gdy wcześniej tematyka ta nie stanowiła impulsu dla powstania organizacji, przyczyni się do jej rozwoju albo degradacji. Nowym zjawiskiem jest ponadto praktyka oddziaływania zdalnego. Wymuszana przez ograniczenia administracyjne, zdalna formuła relacji międzyludzkich stała się nową praktyką także w trzecim sektorze. Zjawisko to daje nowe możliwości, pozwalając np. na ograniczenie kosztów logistyki, zniesienie bariery odległości czy oszczędność czasu. Jednak tu również należy zadać sobie pytanie, czy zdalna forma relacji pozwoli na utrzymanie siły wynikających z niej więzów. Zmienia się również formuła współpracy organizacji z samorządami, poprzez zmniejszenie liczby zadań zleczanych przez samorządy, przy jednoczesnym wzroście wartości środków przekazywanych na poszczególne zadania. Autorzy badania wiążą ten fakt z pandemią (kiedy np. niektóre z zadań nie mogły być realizowane z uwagi na ograniczenia administracyjne). W praktyce jest za wcześnie, aby zjawisko to wiązać tylko ze skutkami pandemii, ponieważ może to być również początek nowego trendu (wywołanego okolicznościami COVID-19), zgodnie z którym samorządy będą wolały wspierać mniejszą liczbę organizacji, zlecając im zadania o większej skali. Przyczyniało się to będzie do dalszego rozwarstwiania organizacji, opisanego powyżej. Ciekawym

i wymagającym niewątpliwie głębszego zbadania przyczyn jest zjawisko spadającej roli rzeczniczej organizacji pozarządowych. W toku postępowań administracyjnych organizacje pozarządowe uczestniczą w procesach konsultacji i ustaleń, dbając o interes i bezpieczeństwo środowisk, przez które zostały powołane. Zmniejszenie znaczenia tej roli może wynikać z faktu, iż coraz mniej obywateli czy podmiotów prawnych oczekuje takiego wsparcia, albo z faktu, iż szeroko rozumiana administracja ogranicza możliwości konsultacji społecznych, realizując swoje cele w sposób autokratyczny. Potwierdzeniem tej tezy może być artykuł¹³⁸ opublikowany w internetowej wersji dziennika „Gazeta Prawna” już w 2018 roku. Autorzy zwracają w nim uwagę na zjawisko rosnącej liczby regulacji prawnych przy jednoczesnym spadku ich jakości. Wśród źródeł niskiej jakości legislacji wymieniane jest również zjawisko ograniczania konsultacji społecznych, np. poprzez wybór ścieżek legislacyjnych, w których konsultacje te są ograniczone albo nie są wymagane.

Autorzy badania zwracają również uwagę na trendy, które można zaobserwować w trzecim sektorze. Wśród nich wyartykułowane zostało zjawisko kryzysu zaangażowania społecznego, co organizacje starają się rekompensować poprzez tworzenie stanowisk o charakterze odpłatnym. Przyczyny takiego zjawiska autorzy badania identyfikują w tzw. rynku pracownika. Wydaje się również zasadne, aby zastanowić się, czy lub w jakim zakresie zjawisko to nie stało się skutkiem np. nadpodaży organizacji trzeciego sektora albo przyjmowania przez nie celów i kierunków działań nieodpowiednich z punktu widzenia społeczności, w których otoczeniu organizacje te funkcjonują. Swoisty koniunkturalizm NGO i dążenie do maksymalizacji szans na pozyskiwanie dotacji skutkować może podejmowaniem aktywności, które w małym stopniu odpowiadają na potrzeby potencjalnych wolontariuszy, w efekcie niwelując ich chęć do zaangażowania się. Pozostaje również pytanie, jakie kierunki zmian wykreuje to zjawisko. W jakim stopniu zachowana zostanie swoista neutralność trzeciego sektora, jeśli struktura społeczna tworząca te organizacje znacząco się zmieni, od społecznego i dobrowolnego zaangażowania wolontariuszy, w kierunku profesjonalnych pracowników etatowych. W badaniu zaobserwowano również zmienność form wsparcia, jakie dla organizacji pozarządowych kierowane są z sektora biznesu. Zjawisko to może świadczyć o nowym, dużym potencjale prorozwojowym, którego wykorzystanie może

¹³⁸ *Prawo tworzone «na szybko» i niech inni siedzą cicho*, "Gazeta Prawna", 23 czerwiec 2018, <https://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/1145810,raport-prp-jakosc-prawa-w-polce-legislacja-eksperci-o-prawie.html>, 25.10.2024.

uwolnić organizacje pozarządowe od uzależnienia od grantów, które co do zasady kontroluje sektor szeroko rozumianej administracji. Pozytywnym zjawiskiem, na które zwracają uwagę autorzy raportu jest ponadto rosnąca rola mediów społecznościowych oraz Internetu w prowadzeniu procesów komunikacji. Pozwala to na ograniczenie wykluczenia komunikacyjnego organizacji oraz precyzyjne docieranie z ofertą do interesariuszy. Równolegle identyfikowane jest zjawisko podziału organizacji w obszarze oceny zjawisk polityczno-społecznych. Przy założeniu opisanej powyżej zasady, iż trzeci sektor powinien się charakteryzować neutralnością polityczną, a jednocześnie przy identyfikacji zjawiska uzależniania finansowania NGO przez organy samorządowe lub rządowe – można poczynić konstatację, iż zjawisko to świadczy o narastającym problemie i zagrożeniu dla integracji trzeciego sektora. Trwałymi zjawiskami, wskazanymi w raporcie, są ponadto: powierzchowny charakter relacji z otoczeniem (nawet jeśli występuje duża ilość relacji i powiązań, nie mają one trwałego charakteru), uzależnienie trzeciego sektora od finansowania ze źródeł publicznych, problemy z materialnym utrzymywaniem trwałości organizacji oraz bezpośredni, silny wpływ środowiska, z którego wywodzi się organizacja na jej szanse przetrwania (zasobne w środki otoczenie ma większe możliwości utrzymywania organizacji – można założyć, że nawet w sytuacji, kiedy wartość dodana dla społeczności, wynikająca z aktywności organizacji, nie jest znacząca).

Na podstawie informacji, jakie podaje Główny Urząd Statystyczny, możliwa jest również ilościowa ocena potencjału trzeciego sektora w Polsce¹³⁹. Podkreślić również należy, że zawarte w raporcie wyniki oraz wnioski są zbieżne z tymi, jakie prezentują autorzy przytoczonego wcześniej badania. W szczególności zauważyć należy, iż ilościowy potencjał organizacji pozarządowych w Polsce sukcesywnie rośnie i na koniec 2020 roku przekroczył wartość 95,2 tys. W raporcie tym podkreślane są ponadto trendy, już przytaczane powyżej, polegające między innymi na tym, iż obok rosnącej liczby organizacji, maleje liczba osób czynnie zaangażowanych w ich funkcjonowanie. Rośnie za to liczba pracowników etatowych, zjawisko to może jednak świadczyć o utracie oddolnej charakterystyki podejmowanych przez NGO aktywności oraz ich

¹³⁹ Główny Urząd Statystyczny, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. - wyniki wstępne*, s. 1–8, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2020-r-wyniki-wstepne,3,9.html>, 8.03.2022.

profesjonalizacji pod kątem zaangażowania personelu (odpłatnego w miejsce wolontariuszy).

Zaprezentowana powyżej charakterystyka organizacji pozarządowych oraz krótkie omówienie zachodzących w sektorze zmian i trendów pozwalają na konstatację, iż trzeci sektor podlega zjawiskom dynamicznego rozwoju, jednocześnie ulegając przemianom wynikającym ze zmian w otoczeniu oraz stanowiących konsekwencję oddziaływania zewnętrznego. Wszystko to powoduje, iż refleksja badawcza, dotycząca organizacji pozarządowych, może mieć bardzo rozbudowany, różnorodny charakter. Badacze wielu dyscyplin i specjalizacji znajdują w nim pole do dokonywania analiz i odkrywania nowych zjawisk. Jest to również obszar analizy i refleksji o charakterze interdyscyplinarnym, poprzez fakt, iż wiele obserwowanych zjawisk jest ze sobą powiązanych i oddziaływanie ich na siebie wzajemnie ma charakter dynamiczny. Na przykład analizowane z perspektywy nauk prawnych zmiany legislacyjne wpływają na warunki organizacji i zarządzania NGO, warunki te natomiast wpływają na budowanie relacji pomiędzy uczestnikami oddolnych inicjatyw społecznych oraz zachodzące pomiędzy nimi procesy komunikacji. Przez to rozpatrywanie zachodzących zjawisk, bez ich powiązania z szerszym kontekstem, jest trudne (a być może nie jest możliwe).

Jak zauważa Dargas-Miszczak w wynikach badania dotyczącego współpracy NGO – biznes¹⁴⁰, skala podejmowanej współpracy nie jest proporcjonalna do podejmowanych deklaracji. Organizacje pozarządowe deklarują chęć współpracy z sektorem biznesu. Biznes, uwzględniając przyjmowane w strategiach obowiązki wynikające np. ze społecznej odpowiedzialności, jest otwarty na podejmowanie współpracy. W praktyce jednak współpraca ta ma charakter marginalny. Ciekawym zjawiskiem jest fakt, iż współpraca ta (w omawianych wynikach badania) najczęściej dotyczyła sektora mikro i małych przedsiębiorstw. Przy znacząco mniejszej skali działania w zakresie przedsiębiorstw dużych. Poza przyjmowanymi przez autorkę badania wnioskami (między innymi wskazującymi na wstępną fazę dojrzałości relacji trzeciego sektora z biznesem) można również wskazać jako przyczyny bariery o charakterze komunikacyjnym. NGO, chcąc współpracować z biznesem, może spotykać barierę komunikacyjną, w wyniku której przekazanie biznesowi interesującej oferty może być trudne lub niemożliwe. Powiązane to może być ponadto z wykazywanym

¹⁴⁰ M. Dargas-Miszczak, *Współpraca przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w Polsce – badanie empiryczne*, [w:] *Współczesne wyzwania w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 169–175.

w badaniu¹⁴¹ zjawiskiem wskazującym na brak planowania na poziomie strategicznym w organizacjach pozarządowych w Polsce. Fakt, iż 60% organizacji pozarządowych nie posiada przyjętej strategii, może oznaczać, iż podejmowane przez nie inicjatywy mają charakter reaktywny, związany z pojawiającymi się okazjami. Nie dochodzi więc do trwałego i metodycznego rozwijania tych organizacji, pozostawiając sferę zarządzania procesom bieżącej administracji i przetrwania, w oparciu o nadarzające się okazje.

Szczegółowe spojrzenie badawcze na organizacje pozarządowe utrudnione jest ponadto przez problemy o charakterze metodologicznym. Jak wykazano, problemy te wynikają z dualnego charakteru NGO (przedmiotowego i podmiotowego) oraz złożonej i rozbudowanej struktury form aktywności. Utrudnia to jednak lub wręcz uniemożliwia analizę empiryczną. Trzeci sektor tworzą organizacje różnorodne pod kątem przyjmowanych celów oraz motywów ich powołania. Ponadto funkcjonują w skrajnie różnych społecznościach i odpowiadają na różne, w tym sprzeczne, potrzeby społeczne. Nie bez znaczenia jest również dynamiczne otoczenie instytucjonalno-prawne trzeciego sektora. Podejmowane badania muszą to uwzględniać. Również fakt, iż NGO można analizować pod kątem historycznym, formalno-prawnym, organizacyjnym, jest istotny. Mogą być one przedmiotem zainteresowań badawczych ekonomii, organizacji i zarządzania, socjologii, nauk prawnych, politologii, itd. Refleksja badawcza nad trzecim sektorem jest bezpośrednio związana z interdyscyplinarnością podejmowanych wysiłków i koniecznością rozpatrywania obserwowanych zjawisk z różnych punktów widzenia¹⁴².

Innym, opisywanym przez badaczy zjawiskiem, dotyczącym organizacji pozarządowych, jest profesjonalizacja działania. Profesjonalizacja ta jest jedną z płaszczyzn rozwarstwiania sektora na organizacje ulegające zjawisku oraz organizacje, w których proces ten nie zachodzi. Wśród opisywanych przez badaczy elementów tego zjawiska wyróżnić należy zwrócenie się ku proaktywnym procesom pozyskiwania finansowania, wysoka świadomość strategiczna organizacji (odchodzenie od spontanicznych działań na poziomie taktycznym i operacyjnym, stanowiącym często reakcję na pojawiające się okazje) oraz koncentracja na długofalowych, trwałych i dwustronnych relacjach z otoczeniem (np. sponsorami). Pociąga to zmiany, które grupowane są w segmenty:

¹⁴¹ B. Charycka, M. Gumkowska, J. Bednarek, *Kondycja organizacji pozarządowych 2021*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, maj 2022, s. 112.

¹⁴² A. Hess, *Spoleczni uczestnicy medialnego dyskursu politycznego w Polsce: mediatyzacja i strategie komunikacyjne organizacji pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 82.

organizacyjny, społeczny i kulturowy. Segment organizacyjny związany jest z upodabnianiem struktur i metod zarządzania do środowiska biznesowego, społeczny – związany z zastępowaniem (wypieraniem) kadr społeczników i wolontariuszy przez płatnych pracowników, zatrudnianych do realizacji wyznaczonych celów; natomiast kulturowy to taki, w ramach którego wiodącymi regułami stanowiącymi o istnieniu organizacji są takie, które sprzyjają poprawie efektywności działania, jak np. racjonalizm, pragmatyzm. Niesie to, zdaniem badaczy, pewne zagrożenia dla szeroko rozumianego etosu trzeciego sektora i utraty ideowości działań kosztem efektywności ekonomicznej¹⁴³.

Jak podkreśla się w badaniach¹⁴⁴, organizacje pozarządowe charakteryzują się wspólnym zbiorem cech, co pomimo braku jednoznacznej i wspólnej ich definicji oraz pomimo rozbudowanego wachlarza form prawnych i zróżnicowanej skali działania pozwala na ich identyfikację spośród innych typów organizacji. Podkreśla się ponadto, iż powstawanie takich organizacji wpływa pozytywnie na przełamywanie monopolu sektora rządowego w zakresie świadczenia usług społecznych. Refleksja nad organizacjami pozarządowymi może dotyczyć zjawisk gospodarczych i ich miejsca w wymianie rynkowej, wyjaśniać sposoby i powody podejmowania aktywności społecznych, analizować i porównywać przyjmowane formy organizacyjne oraz odnosić się do tworzonego w ramach NGO kapitału społecznego. W każdym z tych przypadków mamy do czynienia z wzajemnym przenikaniem się problematyki ekonomicznej, organizacyjnej, prawnej, socjologicznej, psychologicznej oraz ich pochodnych.

¹⁴³ J. Stankiewicz, B. Seiler, *Profesjonalizacja jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych*, "Zarządzanie i Finanse" 2013, t. 4, nr 2, s. 355–362.

¹⁴⁴ B. Iwankiewicz-Rak, *Istota organizacji pozarządowych jako podmiotów świadczących usługi społeczne*, "Ekonomiczne Problemy Usług" 2010, t. 604, nr 60, s. 119–126.

3.3 Komunikacja społeczna jako wspólna płaszczyzna oceny i analizy zjawisk zachodzących w trzecim sektorze

Wydaje się zasadne, aby zapytać, czy istnieje wspólny mianownik pozwalający na ocenę i analizę zjawisk zachodzących w trzecim sektorze oraz w jego relacjach z otoczeniem, w tym biznesowym oraz publiczno-prawnym.

Niewątpliwie, taki wspólny mianownik znajduje się w procesie komunikacji. W przypadku różnorodnych organizacji pozarządowych, zróżnicowanych pod względem skali działania, profesjonalizacji, struktury wolontariatu, sposobu pozyskiwania środków i skali rocznego budżetu, komunikacja jest procesem, o którym można powiedzieć, że posiada wspólne cechy w ramach całego trzeciego sektora, a zarazem jednoznacznie odróżnia go od biznesu i sektora administracji. Komunikacja jest również procesem łączącym organizacje trzeciego sektora z sektorem rządowym oraz przedsiębiorstwami komercyjnymi. Zgodnie z obserwacjami badaczy oferta organizacji pozarządowych jest w zasadniczej mierze niematerialna (idea), a jej społeczna aprobata jest związana ze zbudowaniem zaufania w otoczeniu interesariuszy. Zaufanie to przekłada się na możliwość pozyskiwania źródeł finansowania, zainteresowanie wolontariuszy i inne aspekty rozwoju organizacji¹⁴⁵.

Kapitałem, jaki gromadzą organizacje pozarządowe, jest zaufanie. Jak wykazano w badaniach¹⁴⁶, komunikacja wpływa bezpośrednio na budowanie zaufania pomiędzy podmiotami. Dochodzi wówczas do powstawania podmiotu, który Grudzewski i Hejduk określali mianem *organizacji wirtualnych*. Czyli takich organizacji, które swoim zakresem oddziaływania sięgają znacznie dalej poza formalno-biurokratyczne struktury, wynikające z formalno-prawnego punktu widzenia. Komunikacja i wynikające z niej zaufanie (bądź jego brak) wpływają na budowę relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji (a bez relacji nie można mówić o istnieniu organizacji), decydują o skuteczności procesów organizacyjnych, otwartości otoczenia organizacji na wspólną realizację synergicznych celów. Co więcej, znaczenie zaufania rośnie wraz ze wzrostem znaczenia zdalnych form komunikacji¹⁴⁷. Tylko zaufanie może dać przekonanie o dobrych intencjach stron komunikacji oraz o zdolności tych stron do realizacji podejmowanych

¹⁴⁵ T. Sondej, *Komunikacja organizacji pozarządowej z otoczeniem*, "Marketing i Zarządzanie" 2016, t. 45, nr 4, s. 214–2022.

¹⁴⁶ W.M. Grudzewski i in., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007, s. 114–120.

¹⁴⁷ Tamże, s. 192–193.

przez nie zobowiązań. Powodzenie idei danej organizacji wprost zależy od realizowanego przez nie podejścia procesowego (co przejawia się w powtarzalnych, celowych procesach, zoperacjonalizowanych z przyjętej strategii) oraz poziomowi zaufania, którym organizacja ta dysponuje w relacjach z interesariuszami.

Potwierdzają to obserwacje dotyczące kształtowania wizerunku organizacji pozarządowych¹⁴⁸. Autorka jednoznacznie nie określa wizerunku jako atrybutu zaufania, jednakże z kontekstu pracy podsumowującej obserwacje badawcze można wyprowadzić taki wniosek. Wizerunek bowiem jest wyobrażeniem ukształtowanym w umysłach ludzkich, obrazem pojęciowym, mentalnym odbiciem rzeczywistości w świadomości otoczenia, skojarzeniem, emocjonalnym odbiorem podmiotu (osoby, organizacji itd.). W efekcie jest zbiorem filtrów, przez które postrzegamy dane zjawiska. Filtry te budowane są w ramach procesów komunikacji, które na przykładzie działalności PR organizacji pozarządowych autorka analizuje.

Komunikowanie się określane jest wręcz mianem predykatora efektywności działań¹⁴⁹. Wynika to z faktu, iż z niego wynika poznanie i zrozumienie działań podejmowanych przez strony, świadomość realizacji przyjętych zobowiązań, spójność z założeniami misji czy generalnie wiarygodność. Bez skutecznych procesów komunikacji pojawia się zjawisko luki informacyjnej, w następstwie której strony nie znają bądź nie rozumieją swoich działań. Taki stan jest potencjalną przyczyną konfliktu.

Przykładem potwierdzającym zawarte powyżej konkluzje są wyniki badań dotyczących współpracy i współdziałania różnych interesariuszy działalności profilaktycznej podejmowanej w środowiskach defaworyzowanych¹⁵⁰. Autor badania zwraca szczególną uwagę na współpracę interesariuszy zaangażowanych w działalność profilaktyczną, skierowaną do środowisk defaworyzowanych, analizując szczególnie relacje szeroko rozumianego samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi. Wyniki badań prezentują obraz, w którym, na przykład, deklarowane w dokumentach strategicznych wsparcie dla sieciowania, podejmowania systemowych działań oraz współpracy ma charakter nieprecyzyjny i zamyka się właściwie w sferze deklaracji. Ponadto, zwraca on uwagę na brak przestrzeni do rozmowy pomiędzy interesariuszami

¹⁴⁸ K. Pilch, *Kształtowanie wizerunku organizacji pozarządowych*, "Ekonomia Społeczna" 2018, nr 2, s. 93–95.

¹⁴⁹ P. Kocoń, R. Maćkowska, A. Put, *Dobór środków komunikowania z otoczeniem jako uwarunkowanie efektywności organizacji publicznej*, "Studia Ekonomiczne" 2013, nr 169, s. 100.

¹⁵⁰ G.B. Głupczyk, *Jakość współpracy jako wyznacznik sukcesu działalności profilaktycznej na terenach defaworyzowanych społecznie*, "Wychowanie w Rodzinie" 2022, t. 27, nr 2, s. 102–114.

i istniejącymi barierami komunikacyjnymi, co w efekcie wyklucza możliwość budowania pozytywnych i trwałych relacji wielostronnych. Ponadto, zwraca uwagę na fakt dużej dysproporcji uczestników spotkań, jeśli już są one realizowane, i brak partnerskiego podejścia do planowania sposobów identyfikacji i rozwiązywania problemów. Problemem jest także niejasny podział kompetencji na poziomie różnych podmiotów samorządu terytorialnego oraz przedstawicieli administracji rządowej. W efekcie organizacja pozarządowa, chcąc realizować oddolną inicjatywę, wynikającą z potrzeb społecznych, narażona jest na brak zrozumienia po stronie szeroko rozumianej biurokracji (obejmując swoimi działaniami np. szersze spektrum problemu niż wynikające z kompetencji formalnej wybranego urzędu) albo ma problem ze znalezieniem właściwego partnera po stronie administracji, z uwagi na rozmycie kompetencyjne w zakresie podejmowanego tematu. W odczuciu wolontariuszy rodzi to odczucie braku szacunku dla pracy społecznej ze strony urzędników – w konsekwencji może prowadzić do spadającego zaangażowania wolontariuszy w podejmowanie inicjatyw statutowych. W praktyce prowadzi to do traktowania samorządów przez organizacje pozarządowe jako źródła finansowania (podmiotów dotujących) w relacjach, z którymi strategiczne staje się literalne stosowanie procedur rozliczeniowych i utrzymanie porządku formalno-prawnego, przy jednoczesnym zmniejszeniu wartości społecznej realizowanych projektów.

Ocena przez uczestników badania systemu współpracy jako „od początku zwyrodniałego” świadczy o istniejących barierach komunikacyjnych, blokujących albo utrudniających podejmowanie społecznie istotnych inicjatyw. Jak podkreśla się w podsumowaniu badania, brak skuteczności podejmowanych działań skorelowany jest z brakiem relacji partnerskich wśród interesariuszy. Relacje partnerskie nie są natomiast łatwe do wprowadzenia. Relacje te nie tworzą się w konsekwencji ogólnych dyrektyw czy decyzji kierowniczych. Wymagają one procesów komunikacji, zarówno na poziomie instytucjonalnym, jak i międzyludzkim.

W przeprowadzonym w środowisku gdańskich NGO badaniu, dotyczącym praktyk współpracy i sieciowania, wyszczególnione są następujące konkluzje¹⁵¹. Istnieje preferencja demokratyzacji współpracy, przy braku aprobaty dla dominującej roli podmiotów w ramach tworzonych sieci. Współpraca powinna opierać się na dialogu

¹⁵¹ K. Stachura, *Obywatelskość w partnerstwie. Praktyki współpracy oraz wsparcia w doświadczeniu gdańskich aktywistek*, "Miscellanea Anthropologica et Sociologica" 2020, t. 21, nr 3, s. 29–30.

(komunikacji), prowadzącym do wzajemnego zrozumienia i poszanowania poglądów i celów. Istnieje sprzeciw wobec hierarchicznej organizacji zasad współpracy oraz oczekiwanie wypracowania partnerskich zasad współpracy, obejmujących wzajemne poszanowanie potrzeb. Wśród oczekiwań podmiotów badania wyartykułowane są oczekiwania przyjaznych relacji grupowych, dążenia do konsensusu oraz pomocniczości wzajemnej w ramach powoływanych sieci współpracy. Jednocześnie wskazują oni na deficyt jakości współpracy sieciowej, konflikty w relacjach międzysektorowych oraz ograniczone wzajemne zaufanie pomiędzy organizacjami. Wskazuje się również na prywatny aspekt sieciowania instytucjonalnego. Dla uczestników badania ważnym aspektem, poza realizacją celów statutowych i zwiększonym potencjałem oddziaływania społecznego (poprzez tworzenie swoistej platformy oddziaływania społecznego), była także kwestia budowania własnych relacji sieciowych stanowiących indywidualny kapitał społeczny. Rozwijanie przestrzeni współdziałania umacnia pracę zespołową, oddolne tworzenie struktur oddziaływania społecznego, zapewniając jednocześnie warunki określane mianem przyjaznych, bezpiecznych i prowadzących do zrozumienia swojej roli w podejmowanych działaniach.

Autorzy badający sektor NGO na terenach wiejskich stawiają natomiast w swoim raporcie tezę, iż wyzwaniem XXI wieku musi być wyeksponowanie trzeciego sektora, sieci współpracy i innych hybrydowych form solidarności. Wynika to, ich zdaniem, z obserwowanych zjawisk, gdzie ciężar aktywności społecznej przenosi się z pojedynczych organizacji pozarządowych na sieci i partnerstwa¹⁵².

Sam obraz sektora oraz stojących przed nim wyzwań prezentują, akcentując wybrane, zidentyfikowane problemy. Pozorna aktywność NGO, wynikająca ze statystyk, jest owocem tak znacznego spadku zainteresowania społecznego istnieniem organizacji, że wręcz nikt nie poczuwa się do obowiązku formalnej likwidacji podmiotu. Często dopiero ingerencja urzędu skarbowego, który oczekuje okresowych sprawozdań finansowych, prowadzi do zaangażowania członków organizacji w dopełnieniu procedur formalnych deregulacji. Zidentyfikowana jest także pozorna aktywność członków w ramach organizacji. Obserwuje się organizacje, w których liczba osób zarejestrowanych (czyli takich, które formalnie przystąpiły do organizacji) znacząco odbiega od liczby osób uczestniczących w życiu organizacji w sposób czynny. Podkreśla się także obawy wolontariuszy w kontekście obarczania ich obowiązkami i wynikające

¹⁵² E. Piszczek, W. Knieć, T. Marcysiak, *Obywatelskość na peryferiach. Kondycja wiejskich organizacji pozarządowych w opinii jej liderów*, Narodowy Instytut Wolności, Warszawa 2021, s. 12.

z nich wycofywanie się z aktywności. Może to świadczyć o efektach opisywanego wcześniej zjawiska biurokratyzowania życia trzeciego sektora, co najbardziej uderza w organizacje małe (z racji, iż duże organizacje mogą zatrudniać pracowników etatowych zajmujących się zobowiązaniami formalno-prawnymi w imieniu organizacji, nie w ramach aktywności społecznej, a w ramach obowiązków zawodowych). Może to również stanowić skutek braku zbieżności celów organizacji i podejmowanych przez nie inicjatyw z potrzebami zaangażowanych w życie tej organizacji wolontariuszy. Kadrowym problemem NGO, szczególnie na terenach wiejskich, jest niskie zainteresowanie aktywnością ze strony młodzieży. Powoduje to efekt starzenia się organizacji i deficyt „świeżej krwi”. Pojawia się problem nacisków władz, np. samorządowych, na organizacje pozarządowe – co potwierdza również materializację opisywanego wyżej zagrożenia, wynikającego z uzależniania się trzeciego sektora od finansowania w ramach dotacji publicznych. Akcentuje się niski poziom zaufania społecznego, w tym wzajemnego w ramach wspólnoty, co znacząco osłabia zaangażowanie członków tych wspólnot w podejmowanie aktywności dla dobra wspólnego. Przekłada się to na skuteczność sieciowania pomiędzy organizacjami. Niski indeks wzajemnego zaufania powoduje wzajemne konkurowanie czy utrudnianie realizacji projektów. Wzajemne utrudnianie działań może być czasem nieświadome, wynikające z niewiedzy o pojawiających się w otoczeniu aktywnościach, może być także celowe, związane z konkurowaniem o zasoby czy popularność społeczną¹⁵³.

¹⁵³ Tamże, s. 96–99.

3.4 Komunikacja społeczna jako źródło nieporozumień

Zasadne wydaje się twierdzenie, iż rozważania na temat komunikacji stają się częstą przyczyną braku komunikacji. Dwudziestoletnia praktyka sali szkoleniowej przynosi obserwację, iż niemal w każdym przypadku, kiedy analizuje się problemy związane z szeroko rozumianą współpracą międzyludzką czy zarządzaniem, zagadnienie komunikacji podnoszone jest jako jedno z kluczowych, a czasem wskazywane wręcz jako jedyne. Na tej podstawie stwierdzić można, iż komunikacja jest szczególnie ważna, bez względu na typ, skalę działania czy charakter organizacji. Organizacje sprawnie zarządzające procesami komunikacji społecznej, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, rozwijają się. Organizacje, w których procesy te niedomagają, skazane są na destrukcję.

Zarazem badania i refleksja nad komunikacją jako zagadnieniem interdyscyplinarnym rozwijane były w ramach przeróżnych zagadnień cząstkowych. Komunikacja analizowana z perspektywy procesów psychicznych, zjawisk społecznych, zagadnień lingwistycznych, filozoficznych czy nawet technicznych odkrywała część rządzących nią praw, przeważnie jednak w taki sposób, iż niemożliwe było znalezienie wspólnego mianownika, aby prawa te łączyć w jedną całość i rozumieć procesy komunikacji społecznej w sposób całościowy i zintegrowany. Wynika to poniekąd z młodości dyscypliny jako samodzielniego kierunku badań. Brak samodzielności nie oznaczał braku istnienia. Skazywał natomiast komunikację na analizowanie poprzez aparat pojęciowy i narzędzia badawcze, w których to komunikacja była ważnym (czasem krytycznym) zagadnieniem, ale jednocześnie nie stanowiła sensu i celu prowadzonych badań.

3.5 Analiza rywalizacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi

Rywalizacja pomiędzy organizacjami pozarządowymi może przekładać się na brak skutecznego sieciowania, a nawet na działania o charakterze destrukcyjnym. Jej analiza, rozpatrywana z perspektywy koncepcji pól francuskiego socjologa Pierre'a Bourdieu, uwzględniająca ponadto wpływ obowiązujących przepisów prawa, zmieniających układ sił i relacji, identyfikuje dominujące kapitały determinujące rywalizację¹⁵⁴. Autorka wskazuje kluczowe formy kapitału, determinujące powstawanie i rozwój organizacji pozarządowych. Należą do nich: kapitał finansowy, wizerunkowy, relacyjny, wiedzy, innowacji i ludzki.

Kapitał finansowy, jak identyfikowane jest w badaniu, należy do kluczowych czynników związanych z rozwojem organizacji pozarządowej. To od tej formy kapitału zależy ewentualne uzyskiwanie przez organizację dominującej pozycji na rynku. Co ważne, dominująca część aktywności organizacji pozarządowych skoncentrowana jest na pozyskiwaniu kapitału finansowego.

Kapitał wizerunkowy jest istotny przez fakt, iż stanowi on punkt wyjścia do budowania zaufania społecznego. Od zbudowanego wizerunku zależy postrzeganie społeczne organizacji i jej przewaga nad konkurencją w rywalizacji o społeczną uwagę i sprzyjające postawy otoczenia, ułatwiające organizacji gromadzenie zasobów.

Kapitał relacyjny stanowi zbiór kontaktów formalnych i nieformalnych, zgromadzonych przez organizację (za pośrednictwem jej członków), stanowiących bazę (sieć wpływu) dla prowadzenia działalności organizacyjnej.

Kapitał wiedzy, również bezpośrednio związany z kadrami organizacji, umożliwia wystąpienie zjawiska organizacyjnego uczenia się, przez co organizacja nabiera sprawności w realizacji podejmowanych inicjatyw.

Kolejna przewaga, którą NGO może uzyskiwać w otoczeniu konkurencyjnym, związana jest z kapitałem innowacyjnym. Kapitał ten, powiązany między innymi z kapitałem wiedzy czy relacji, umożliwia sprawną i skuteczną identyfikację problemów społecznych oraz wdrożenie propozycji rozwiązań, które charakteryzowały się będą innowacyjnością. Daje to poczucie świeżości i eliminuje szablonowość podejmowanych inicjatyw, w efekcie umacniając inne formy kapitału, jak na przykład wizerunek, wiedzę

¹⁵⁴ D. Murawska, *Rywalizacja w polu organizacji pozarządowych z perspektywy koncepcji kapitałów Pierre'a Bourdieu*, "Trzeci Sektor" 2019, t. 45, nr 1, s. 50–51.

czy relacje, a pośrednio buduje również podstawy do wzrostu strumieni zasobów ze strony otoczenia, czyli wzmacnia potencjał finansowy organizacji.

Ostatnim (co nie oznacza, że najmniej istotnym) rodzajem kapitału, przywołanym przez autorkę, jest kapitał ludzki. Kapitał ten stanowi bazę dla wszystkich pozostałych form kapitału, z uwagi na fakt, iż w przypadku organizmów społecznych jakość tych organizmów jest bezpośrednio związana z jakością ludzi tworzących owe podmioty. Zaangażowanie, chęci, wiedza, doświadczenie, kreatywność itd. osób zaangażowanych wokół wspólnoty celów wydaje się stanowić bazę dla rozwinięcia każdej z pozostałych form kapitału. Wyszczególnione formy kapitału, jak wynika z badania, stanowią determinanty rozwoju organizacji.

Organizacja zatem staje się tym silniejsza i tym lepiej się rozwija, im efektywniej potrafi kumulować z otoczenia wspomniane formy kapitału oraz transferować je pomiędzy kategoriami (czyli tworzyć wartość dodaną w ramach zarządzania posiadanym potencjałem). Proces ten, należy podkreślić, ma charakter dynamiczny. W związku z tym zdobyty potencjał nie stanowi trwałej i bezpiecznej przewagi względem otoczenia konkurencyjnego. Umiejętność trwałego pozyskiwania, kumulowania i rozwijania potencjału omówionych form kapitału organizacji decyduje o realizacji przez tę organizację ustanowionych celów, a w dalszej perspektywie decyduje o trwałości organizacji.

Trwałość i rozwój organizacji oraz opisany powyżej proces kumulacji i rozwoju kapitału organizacji stanowić powinny pochodną przyjętej i realizowanej w organizacji strategii. Planowanie strategiczne i powiązanie działań operacyjnych i taktycznych z realizacją przyjętej strategii stanowi jedno z wyzwań związanych z organizacją pozarządową.

W badaniach, które analizują elementy tworzenia strategii w organizacjach pozarządowych¹⁵⁵, autor zwraca uwagę na fakt, iż wspólnym mianownikiem dla procesu ustanawiania i realizacji celów strategicznych dla różnorodnych podmiotów, takich jak NGO, samorządy i podmioty komercyjne, powinna być jakość życia społeczności lokalnych. Bez względu na formę prawną i indywidualne cele strategiczne, wynikające ze specyfiki tych podmiotów, korzystają one z lokalnych zasobów i pozostają w sferze lokalnych oddziaływań pomiędzy interesariuszami. Wynika z tego możliwość, a nawet konieczność wzajemnego uwzględniania celów i potrzeb wynikających ze specyfiki

¹⁵⁵ A. Raszkowski, *Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych*, 2023, s. 127–129.

formalnie odmiennych interesariuszy. Zidentyfikowane i wykazane w raporcie etapy tworzenia organizacji pozarządowej, z perspektywy przedstawicieli trzeciego sektora stanowią nie tylko bazę do tworzenia dokumentów strategicznych w przypadku powoływania do życia nowych organizacji. Etapy te stanowią powinny bazę dla weryfikacji i aktualizacji przyjmowanych celów, w tym uwzględniać dynamikę otoczenia zarówno pod kątem szans, jak i zagrożeń. Zaproponowane przez autora etapy obejmują następujące działania:

- diagnoza sytuacji społeczno-ekonomicznej, potencjału organizacji,
- analiza SWOT,
- analiza PEST,
- drzewa problemów,
- analiza kluczowych trendów, tendencji w otoczeniu,
- określenie misji i wizji,
- projekcja scenariuszy rozwojowych,
- cele strategiczne, operacyjne, działania,
- koncepcja promocji NGO (w tym implementacja *corporate identity*),
- mierniki realizacji celów strategicznych,
- proces monitoringu i ewaluacji.

Wykorzystanie zaproponowanego schematu etapów, dotyczących ustanawiania i realizacji strategii oraz jej aktualizacji, związane jest niewątpliwie z procesami komunikacji. Z tych procesów wynika bowiem zakres i jakość informacji, które mogą zostać wykorzystane i uwzględnione w fazach analizy i planowania. Konieczne jest także szeroko rozumiane zaangażowanie stron, a więc partycypacja społeczna mieszkańców, administracji i biznesu lokalnego. Stanowi to także jedno z wyzwań w obliczu malejącej aktywności społecznej, której przyczyną diagnozuje się w niskim poczuciu możliwości współdecydowania o rozwoju lokalnym, niskim indeksie zaufania społecznego względem polityków (w tym samorządowych) oraz znacznym i rosnącym obciążeniem pracą zawodową konieczną do zapewnienia bytu najbliższym¹⁵⁶.

Zawarte wcześniej refleksje, dotyczące planowania strategicznego, niedoskonałości (bądź braku) strategii oraz monitorowania i ewaluacji, omówić można z wykorzystaniem koncepcji *accountability* w funkcjonowaniu organizacji

¹⁵⁶ Tamże, s. 134–135.

pozarządowych¹⁵⁷. Dosłowne rozumienie tego pojęcia oznaczałoby rozliczalność lub sprawozdawczość. W praktyce jednak należy termin ten rozumieć znacznie szerzej i rozumieć go jako swoistą odpowiedzialność. Odpowiedzialność ta wynika z obserwacji organizacji przez otoczenie oraz ze swoistej utraty zaufania do szeroko rozumianych instytucji. Organizacje stają się odpowiedzialne przed interesariuszami w kontekście uzyskiwanych wyników, ale także sposobów osiągania tych wyników. Odpowiedzialność ta wywodziła się ze świata biznesu, gdzie punktem wyjścia mogły być wyniki finansowe i zadowolenie akcjonariuszy. Niemniej jednak, wraz z rozpowszechnianiem się koncepcji zrównoważonego rozwoju, zakres tematyczny rozliczanych wyników i sposobów ich osiągania wzrastał i wzrastała również grupa interesariuszy, przed którymi organizacja chciała albo wręcz musiała być odpowiedzialna bądź na których zaufaniu organizacji zależało. W odniesieniu do organizacji pozarządowych koncepcja *accountability* stanowi swoistą nowość, niemniej znakomicie koresponduje ona z charakterem trzeciego sektora. Wobec powyższych, nawet w przypadku nienazywania tego podejścia wprost, organizacje zostają przymuszone do jego stosowania przez obiektywne okoliczności. Wynika to z faktu akcentowania przez interesariuszy niekorzystnego wizerunku organizacji pozarządowych (przy trendzie wzrostowym) wraz z akcentowaniem niskiego zaufania. Odpowiedzią na te zjawiska jest budowanie odpowiedzialnej, otwartej i transparentnej organizacji pozarządowej. Cechy te, w konkretnym ujęciu, wynikają z wzajemnego zrozumienia się w relacjach. I tak, w przypadku organizacji pozarządowych wyszczególnia się kierunki *accountability*: mianowicie nadrzędnym – odpowiedzialnym za relacje ze źródłami finansowania (np. darczyńcami), wewnętrznym, który można scharakteryzować jako zgodność podejmowanych działań z misją i wizją, równorzędnym – dotyczącym budowania relacji z podmiotami podobnymi oraz podrzędnym – związanym ze sferą relacji z podmiotami zależnymi.

Jak podkreśla się w wyniku badania¹⁵⁸, wdrożenie omawianych zasad stanowić może katalizator rozwoju organizacji i przyczyniać się do realizacji założeń wynikających z misji. Pozytywnie może także kształtować organizację, poprzez zmiany w kierunku doskonalenia, głównie z uwagi na pozytywną relację z procesami informacyjnymi. Wynika to z faktu skutecznej interakcji i dwustronnej komunikacji z otoczeniem organizacji w zakresie przywołanych kierunków, w oparciu o zdefiniowane wskaźniki. Zasady te sprzyjają aksjomatyzacji wartości w relacjach pomiędzy

¹⁵⁷ D. Murawska, *Accountability w funkcjonowaniu...*, dz. cyt., s. 50–53.

¹⁵⁸ Tamże, s. 54.

interesariuszami, przez co umożliwiają zarządzanie nimi. W konsekwencji możliwe jest identyfikowanie kierunku zmian, a ponadto jego tempa, przy jednoczesnym odniesieniu do wzajemnych oczekiwań stron.

Zmiany te implikują zjawisko, które możemy określać mianem rozwoju lokalnego, czyli trwałych zmian społeczno-gospodarczych, które są modyfikowane i sterowane (czyli przebiegają celowo), uwzględniają potencjał interesariuszy oraz ich cele szczegółowe. Odnosić się mogą do sfery gospodarczej, społecznej, kulturowej, tożsamościowej itp. i wpływają na powstawanie i istnienie organizacji pozarządowych, zapewniając jednocześnie oddolny charakter tych zmian¹⁵⁹.

Rozwój współpracy międzysektorowej to budowa relacji na linii NGO – biznes, które pozostają, zdaniem badaczy, głównie na poziomie deklaratywnym i natrafiają na bariery operacjonalizacji współpracy. Wynikać to może z faktu ograniczonej oferty ze strony NGO, skierowanej do świata biznesu, oraz oczekiwania ze strony NGO dotyczące głównie wsparcia materialnego¹⁶⁰.

Odpowiedzią na bariery, formalne oraz pozaformalne, noszące znamiona stereotypu, jest opisywane przez badaczy zjawisko komercjalizacji działalności społecznej. Zjawisko to wiąże się z powstawaniem tzw. przedsiębiorstw społecznych, co będzie przedmiotem następnego rozdziału, ale także z ekonomizacją działalności organizacji społecznych, takich jak stowarzyszenia czy fundacje, polegającą na zainteresowaniu z ich strony podejmowaniem działalności odpłatnej czy gospodarczej. Zjawisko to prowadzi do dywersyfikacji źródeł przychodu w organizacjach i zapewnienia finansowania celów społecznych, niezależnie od dostępności środków publicznych. Ponadto, buduje to przestrzeń współpracy międzysektorowej, wymuszając na NGO refleksję pod kątem wartości ich oferty kierowanej do odbiorców. Oferty rozpatrywanej nie tylko przez pryzmat wartości emocjonalnej, ale także ekonomicznej¹⁶¹.

Komercjalizacja działalności społecznej określona została w literaturze mianem ekonomii społecznej. Choć pojęcie to nie jest nowe, ponieważ pojawiło się w pierwszej połowie XIX wieku, to skala jego popularności i praktycznego zastosowania w przypadku podmiotów trzeciego sektora znacząco wzrasta w ostatnich latach.

¹⁵⁹ J. Mazur, *Organizacje pozarządowe jako czynnik wspierający rozwój lokalny*, "Zarządzanie zmianą" b.d., s. 103–104.

¹⁶⁰ A. Mielczarek-Żejmo, R. Sikora, *Podmioty ekonomii społecznej i przedsiębiorstwa prywatne. Bariery współpracy*, "Rocznik Lubuski" 2021, t. 47, nr 2, s. 216.

¹⁶¹ N. Laurisz, *W kierunku komercjalizacji działalności społecznej – różnicowanie sposobu prowadzenia działalności przez podmioty ekonomii społecznej w efekcie ich ekonomizacji*, "Przedsiębiorczość-Edukacja" 2020, t. 16, nr 2, s. 192–193.

Precyzyjne zdefiniowanie tego zjawiska jest o tyle utrudnione, iż niemal każde przedsięwzięcie o charakterze społecznym posiada wymiar gospodarczy, a przedsięwzięcie o charakterze gospodarczym – wymiar społeczny. Niemniej, podkreślić należy, iż pewną cechą wyróżniającą inicjatywy określane mianem ekonomii społecznej jest fakt zdecydowanej przewagi innych form kapitału (np. społeczny, wizerunkowy, itp.) nad kapitałem finansowym. Przewaga ta pozwala wręcz na wykorzystanie innych form kapitału, którymi dysponuje organizacja, w celu budowania kapitału finansowego. Budowany w ten sposób potencjał finansowy może być wykorzystywany (w synergii z pozostałymi formami kapitału) do realizacji misji i wynikających z niej celów organizacyjnych. Ekonomia społeczna jest zatem taką formą pozyskiwania finansowania dla organizacji, w której posiadany potencjał ludzki, organizacyjny, kulturowy, itd., zamieniony zostaje na wyroby lub usługi o określonej wartości dla odbiorców. Odbiorcy ci, zaspokajając własne potrzeby związane z tym produktem lub usługą, jednocześnie wspierają istnienie i rozwój organizacji¹⁶².

Doświadczenia ekonomii społecznej w Polsce również znacznie wykraczają poza czasy współczesne, a idea pracy zrzeszeniowej i społecznej sięga XIX wieku, czyli czasów zaborów. W okresie tym wzajemne zaufanie społeczeństwa i organów państwa (zaborczego) było ograniczone. Polskie społeczeństwo w tym okresie pozbawione zostało środków odgórnych (państwowych) na realizację życia zbiorowego. Znalazło zatem rozwiązanie tego problemu w oddolnym inicjowaniu ruchów społecznych, odpowiadających na realne potrzeby i wykorzystujących potencjał wysiłku zbiorowego. Bierność zaborców w rozwiązywaniu problemów istotnych społecznie rekompensowana była oddolnymi inicjatywami, a brak zasobów materialnych rekompensowany mógł być potencjałem społecznym¹⁶³.

Podkreślić należy, iż odkrywane na nowo i rozwijane w ostatnich latach zjawisko ekonomii społecznej nie ma na celu komercjalizacji działalności trzeciego sektora (w sensie sprzedawania własnych wartości). Związane jest ono głównie z możliwością transferu potencjału społecznego organizacji, w kierunku zasobów finansowych. O ile zgodzić się można z tezą, iż organizacje trzeciego sektora nie powstają z powodów finansowych, to również można postawić tezę, iż realizacja wszelakich działań

¹⁶² M. Pawelak, *Rola i bariery ekonomii społecznej w systemach gospodarczych – pogłębienie badań empirycznych*, "Multidyscyplinarne Aspekty Zarządzania Produkcją i Usługami" 2021, s. 7–8.

¹⁶³ Z. Klimiuk, *Początki i rozwój ekonomii społecznej w polsce. Ekonomia społeczna w okresie zaborów, II RP, PRL, III RP*, „Zatrudnienie socjalne a rozwój usług społecznych w Polsce” 2022, nr 29, s. 29–30.

społecznych, wartościowych dla otoczenia, wymaga dysponowania środkami materialnymi. Gromadzenie zasobów materialnych, poprzez narzędzia, jakie wynikają z praw ekonomicznych (możliwości prowadzenia transakcji na rynku), uniezależnia organizacje pozarządowe od podmiotów dysponujących środkami, dystrybuowanymi jako granty publiczne. Ekonomizacja organizacji pozarządowej pozwala na dywersyfikację źródeł finansowania, wykorzystywanych na realizację celów statutowych, i chroni organizację przed swoistym, potencjalnym szantażem, wymuszającym modyfikację celów istnienia organizacji pod kątem oczekiwań dysponentów środków dotacyjnych. Ekonomizacja otwiera także dodatkowe możliwości współpracy zarówno wewnątrzsektorowej, jak i międzysektorowej. Podmioty trzeciego sektora, poprzez budowę oferty produktowo-usługowej, skierowanej na zewnątrz, poza zdobyciem dodatkowego źródła finansowania działalności mogą wzmacniać swój wizerunek oraz budować zaufanie otoczenia.

Podsumowanie

Podejmowanie badań nad organizacjami pozarządowymi charakteryzuje się szerokim spektrum problemów i zjawisk, które mogą być analizowane. Badaniu podlegać mogą same organizacje jako podmioty życia społecznego, wewnątrz tych organizacji jako areny zjawisk społecznych, wynikających z jednoczenia się jednostek wokół wspólnych, ważnych tematów, jak również interakcje organizacji pozarządowych z szeroko pojętym otoczeniem interesariuszy, stanowiące sieci powiązań o charakterze formalnym i pozaformalnym. Przedmiotem badań, podejmowanych w niniejszej pracy, jest komunikacja, w szczególnym jej ujęciu – komunikacji marketingowej. Jak wynika z przeglądu piśmiennictwa dotyczącego badań, w których podmiotem były organizacje pozarządowe, nauka identyfikuje szereg problemów i zjawisk, które dotyczą trzeciego sektora. Jak przedstawiono w rozdziale, immanentnym aspektem tych problemów jest relacyjność, która unaoczniona zostaje w procesach komunikacji. Zrozumienie źródeł determinujących skuteczność i efektywność procesów komunikacji, zdaniem autora, stanowi klucz do zrozumienia źródeł problemów, ale także sukcesów szeroko rozumianego trzeciego sektora.

3.6 Szczególne cechy przedsiębiorstwa społecznego

Szczególnym przypadkiem podmiotu ekonomii społecznej (PES) jest przedsiębiorstwo społeczne (PS). W przypadku PES mamy do czynienia z działalnością odpłatną lub działalnością gospodarczą, która stanowi dodatkowe źródło przychodów. Utworzenie takiego źródła finansowania pozwala na uniezależnienie się organizacji od środków dotacyjnych, pozwala także na zachowanie niezależności i realizację przyjętych celów oraz umożliwia zachowanie ciągłości działania, poprzez wypracowanie przewidywalności przychodów, dzięki sprzedaży wyrobów lub usług. Przedsiębiorstwo społeczne stanowi organizm, w którym procesy komercyjne zostały rozbudowane znacznie dalej. Przychody ze sprzedaży, pojawiające się w organizacji, nie stanowią działalności dodatkowej lub incydentalnej, a związane są z celowością istnienia organizacji. Organizacja taka ma cele gospodarcze związane z przynoszeniem zysku, jak w przypadku klasycznego podmiotu gospodarczego.

Główna różnica pomiędzy klasycznym podmiotem gospodarczym a przedsiębiorstwem społecznym polega jednak na tym, iż w wyniku wypracowanego zysku podejmowane i realizowane są cele społeczne. Prywatna organizacja gospodarcza gospodaruje wypracowanym zyskiem, zachowując granice prawa, w sposób dowolny, wynikający z intencji i potrzeb właścicieli. Przedsiębiorstwo społeczne, w wyniku komercyjnej aktywności, może generować zyski, które nie są przeznaczone na podział pomiędzy właścicieli, pozwalają natomiast organizacji osiągać cele społeczne, niezależnie od zewnętrznego potencjału finansowania takich przedsięwzięć.

W literaturze przedmiotu pojawiają się próby identyfikowania atrybutów, typowych dla przedsiębiorstw społecznych, nieidentyfikowanych w przypadku innych podmiotów. Nie chodzi jednak o „sztywne” atrybuty, a o zrozumienie szerszej filozofii działania. W przypadku przedsiębiorstwa społecznego identyfikuje się cele społeczne, realizowane dla dobra określonych społeczności, których realizacja odbywa się poprzez osiągnięcie celów gospodarczych, stanowiących podstawę zdobywania zasobów. Zysk społeczny traktuje się tu priorytetowo względem pomnażania kapitału ekonomicznego, niemniej, nie chodzi o konkurencyjność tych obszarów, a raczej o współistnienie i synergę. Powstaje przez to nowoczesna forma organizacji non-profit, określana mianem *non-for-private-profit*. Czyli organizacja społeczna, w której generowanie zysku

jest wręcz pożądane, z uwagi na wzmacnianie społecznego oddziaływania tej organizacji¹⁶⁴.

Może to być swoista cecha pozwalająca na rozróżnienie podmiotów ekonomii społecznej (co stanowi szersze, ogólne pojęcie) od przedsiębiorstw społecznych (które w praktyce stanowią podzbiór podmiotów ekonomii społecznej). W pierwszym przypadku mowa o organizacji (bez względu na jej formę prawną), która na potrzeby realizacji celów statutowych pozyskuje środki, również w ramach działalności odpłatnej czy gospodarczej. W drugim przypadku organizacja (również bez względu na formę prawną) powstaje w celu gospodarczym, przez co musi istnieć racjonalny, ekonomiczny sens danego przedsięwzięcia. W wyniku, ale także w trakcie realizacji celu gospodarczego i pozyskiwania zasobów organizacja ta może rozwiązywać określone problemy społeczne.

W literaturze podkreśla się rolę gospodarki społecznej w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego¹⁶⁵. Przedsiębiorstwa społeczne, stanowiące podstawę ekonomii społecznej, znajdują miejsce i uzasadnienie na rynku poprzez wypełnianie ważnej luki. Stanowią one formę samoorganizacji osób defaworyzowanych, umożliwiając im komercyjną działalność rynkową, przy jednoczesnej reintegracji zawodowej. Mogą ponadto stanowić systemowe wsparcie dla rehabilitacji i usamodzielnienia osób defaworyzowanych, poprzez pracę i reintegrację społeczną, jak to ma miejsce na przykład w przypadku zakładów aktywności zawodowej czy centrów aktywności społecznej. Przedsiębiorstwa te, ponadto, dają szansę na operacjonalizację deklaracji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Podmioty gospodarcze, deklarujące swoją wrażliwość i odpowiedzialność społeczną, jednocześnie stają w konflikcie związanym z realizacją celów biznesowych, poprzez brak lub trudność identyfikacji obszarów, w których deklarowana wrażliwość społeczna organizacji mogłaby się realizować. Przedsiębiorstwa społeczne, powstające w otoczeniu podmiotów biznesowych, mogą zaspokajać realne potrzeby tych organizacji, poprzez ofertę produktową lub usługową. Odpowiedzialność społeczna organizacji biznesowej nie musi się kończyć na deklaracjach czy otwartości na okazjonalne akcje sponsorskie. Może ona przejawiać się pośrednim tworzeniem miejsc pracy na lokalnym

¹⁶⁴ A. Pachura, *Percepcja przedsiębiorstwa społecznego na tle cech liderów społecznych*, "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie" 2022, t. 23, nr 3, s. 27–28.

¹⁶⁵ J. Sawicka, E. Pruś, *Rola gospodarki społecznej w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego*, "Nauki Ekonomiczne" 2021, s. 111–117.

rynku, skierowanych do osób zagrożonych różnymi formami wykluczenia albo do osób wychodzących z problemów, które stanowią źródło ich wykluczenia. Mówimy wówczas o gospodarce współdziałania/współdzielenia (ang. *sharing economy*), gdzie dzielenie się sukcesem ze strony podmiotów biznesowych nie musi polegać na swoistym dodatkowym opodatkowaniu (jak to ma miejsce w przypadku sponsoringu), ale polega na tworzeniu przestrzeni funkcjonowania dla podmiotów realizujących ważne cele społeczne w procesie pozyskiwania koniecznych wartości (w postaci wyrobów lub usług).

W publikacjach naukowych zwraca się uwagę, iż zarówno w Polsce, jak i w pozostałych krajach Unii Europejskiej nie wypracowano jednolitej definicji przedsiębiorstwa społecznego. Nie narzuca się ponadto formy prawnej, którą takie przedsiębiorstwo miałyby się charakteryzować. Najważniejszą cechą, która jest uniwersalna dla wszystkich podmiotów określanych mianem przedsiębiorstw społecznych, jest gospodarczy sens działania (wypracowywany zysk, oferta odpowiadająca na potrzeby rynku) oraz redystrybucja wypracowanego zysku na cele społeczne (związane z realizacją misji społecznej), a przez to powstrzymanie się od transferu zysków do sfery prywatnej. Organizacje te, budując komercyjną ofertę rynkową, dążą także do tworzenia miejsc pracy. Funkcja ta związana jest z ograniczeniem oddziaływania barier, których występowanie uniemożliwia lub utrudnia samodzielne odnalezienie się na rynku pracy. W efekcie, zatrudnienie podejmują osoby zmagające się z szeregiem przyczyn defaworyzacji (np. niepełnosprawność, niskie kwalifikacje, długi okres bierności zawodowej, zakończenie kary więzienia).

Stanowiska pracy często połączone są z opieką nad pracownikami pod kątem podnoszenia ich kwalifikacji, wzmocnienia wiary w siebie, usamodzielnienia czy dostosowania do określonych form niepełnosprawności. Poprzez tworzenie miejsc pracy dla osób defaworyzowanych i budowanie wartościowej realnej wartości rynkowej (produktów i usług), przedsiębiorstwa te umożliwiają podmiotom zewnętrznym urzeczywistnienie haseł społecznej odpowiedzialności. Zarówno osoby fizyczne, jak i przedsiębiorstwa, których nie zaliczamy do grona przedsiębiorstw społecznych, dokonując zakupu wyrobów lub usług oferowanych przez PS, przyczyniają się do utrzymania miejsc pracy i wzmocnienia ich stabilnej pozycji rynkowej¹⁶⁶.

¹⁶⁶ K. Lipták i in., *Skuteczność przedsiębiorstwa społecznego na Węgrzech*, "Economic and Regional Studies" 2022, vol. 15, nr 2, s. 222–225.

3.7 Klasyfikacja przedsiębiorstw społecznych

W publikacjach dotyczących problematyki ekonomii społecznej, w zakresie prób zdefiniowania zjawiska, jakim są przedsiębiorstwa społeczne, rozróżnia się dwa zasadnicze nurty wpływające na ich klasyfikację. Pierwszy nurt, określany mianem europejskiego, zakłada równoległe występowanie dwóch kategorii celów i związanych z nimi kryteriów, stanowiących podstawę do monitorowania i oceny, obejmujących zbiór celów i kryteriów ekonomicznych oraz społecznych.

W zakresie celów i kryteriów ekonomicznych wyróżnia się ciągłość działania generującego przychody, niezależność względem instytucji publicznych dysponujących instrumentami dotacyjnymi, istniejące i realnie ponoszone ryzyko biznesowe, występujący w organizacji płatny personel.

Kryteria i cele społeczne obejmują natomiast takie kategorie jak oddolny, obywatelski charakter inicjatywy, orientację na cel społeczny posiadający realną społeczną wartość i sens, możliwie demokratyczny sposób zarządzania i wspólnotowy charakter działania oraz ograniczoną dystrybucję zysków.

W przypadku drugiego nurtu, amerykańskiego, określanego mianem hybrydowego, zakłada się równoległe spójne osiąganie celów i wyznaczanie kryteriów oceny, obejmujących zarówno obszar społeczny, jak i ekonomiczny. Ponadto, kładzie się nacisk na równoległe występowanie trzech aspektów podejmowanej działalności, którymi są motyw, odpowiedzialność i wykorzystywanie dochodu. W nurcie tym stosuje się narzędzia i środki optymalizujące działalność gospodarczą, warunkującą osiąganie celów społecznych, generuje się wartości społeczne oraz ekonomiczne, monitoruje się efekty ekonomiczne oraz ich przełożenie na efekty społeczne, osiąganie celów firmowych podporządkowane jest dobru publicznemu, kładzie się nacisk na uzyskanie niezależności finansowej oraz zbieżność przyjętej i realizowanej strategii biznesowej z realizacją misji społecznej¹⁶⁷.

Porównanie obu przedstawionych podejść skłania do refleksji, iż różnice pomiędzy nimi występujące mają charakter dyskretny. Faktem jest, iż wygenerowanie precyzyjnej, encyklopedycznej definicji przedsiębiorstwa społecznego może wiązać się z trudnościami wynikającymi z zaprezentowanych, różnych punktów widzenia, które zostały wykazane wyjątkowo ogólnie. Prawdopodobnie próba definiowania tej formy

¹⁶⁷ T. Gardziński, A. Łabenda, *Spółdzielnia socjalna jako dynamicznie powstające przedsiębiorstwo społeczne*, "Myśl Ekonomiczna i Polityczna" 2020, nr 2 (69), s. 18–19.

działalności społecznej, poprzez szczegółowe doświadczenia i tradycje innych obszarów świata (np. Ameryki Południowej czy Azji) albo z perspektywy poszczególnych państw, skomplikowałyby ten proces jeszcze bardziej. Dążenie do takiej jednoznacznej słownikowej definicji przedsiębiorstwa społecznego wydaje się bezzasadne, gdyż jego zrozumienie nie wynika z istnienia takiej definicji, wynika natomiast z rozumienia sensu takiej działalności, tj. aktywności ekonomicznej, która pozwala na realizację działań społecznych z zachowaniem daleko idącej niezależności względem systemów grantowych.

Nie bez znaczenia są również czynniki determinujące powstawanie i rozwój przedsiębiorczości społecznej. W ogólnej charakterystyce czynniki te dzieli się na zewnętrzne i wewnętrzne. Wśród czynników zewnętrznych wyróżnia się przemiany społeczno-gospodarcze, zwiększające rolę i świadomość społeczeństwa obywatelskiego, przy jednoczesnym deficycie dostępnych środków, jakie mogłyby finansować aktywność społeczną. Nie bez znaczenia jest także potencjalny konflikt interesów, w ramach którego oddolna inicjatywa społeczna, jeśli miałaby być finansowana ze środków publicznych, musi wpisywać się w cele dysponenta publicznego środków. Jeśli miałaby być finansowana ze środków prywatnych – związanych z działaniami sponsorskimi innego podmiotu – musi realizować cele, a przynajmniej nie może być w opozycji, przewidziane przez prywatnego dysponenta. Ekonomizacja pozwala na uniezależnienie się od pojedynczych, ale znaczących co do wartości grantów, na rzecz zdywersyfikowanego strumienia przychodów, wynikających nie tylko z dobrej woli darczyńców czy dysponentów, ale również z zaspokojenia realnych potrzeb klientów.

Nie bez znaczenia jest również rosnąca liczba podmiotów uprawnionych do ubiegania się o sponsoring czy granty publiczne. Rosnąca w tym zakresie konkurencja powoduje wzrost skali trudności pozyskania takiego „tradycyjnego” finansowania i poniekąd wymusza poszukiwanie nowych sposobów na realizację celów społecznych.

Istotny jest również swoisty efekt zachęty, wynikający z dostępności środków na inicjowanie tego typu podmiotów, w postaci dotacji publicznych. W ramach kolejnych perspektyw finansowych, w których dysponowane są fundusze strukturalne, występują środki, które mogą być przeznaczane na powoływanie przedsiębiorstw społecznych oraz na ekonomizację organizacji pozarządowych. Kierowane jest ponadto wsparcie szkoleniowe i doradcze, budujące świadomość i wiedzę w zakresie procesów ekonomizacji działalności społecznej. Uwarunkowaniami wewnętrznymi, jakie akcentowane są w literaturze przedmiotu, jest ponadto swoista konkurencja pomiędzy

organizacjami trzeciego sektora, powodująca deficyty w zakresie finansowania, wolontariuszy, uwagi otoczenia czy dostępności do źródeł finansowania. W konsekwencji rodzi to motywację w ramach organizacji do podejmowania nowych form aktywności – uniezależniających organizację od wspomnianych czynników – dzięki którym otworzy się proces przeobrażania klasycznej organizacji pozarządowej w kierunku komercjalizacji działań i dalej w kierunku przedsiębiorstwa społecznego. Nie bez znaczenia są również indywidualne możliwości członków organizacji, związane z dysponowaną wolną przestrzenią do aktywności społecznej. W idealnym modelu praca zawodowa zapewnia bezpieczeństwo socjalne, natomiast zaangażowanie społeczne, jako np. wolontariusz, realizowane w wolnym czasie, pozwala na realizację wyższych potrzeb w hierarchii wartości. W przypadku deficytów zasobów, związanych z codziennym funkcjonowaniem, zaangażowanie wolontariusza w realizację celów społecznych stałoby w opozycji do jego dobrostanu albo wręcz całej jego rodziny. Swoisty konflikt interesów możliwy jest do zażegnania, w przypadku ekonomizacji działalności i ewolucji w kierunku przedsiębiorstwa społecznego, poprzez zapewnienie zaangażowanym członkom organizacji środków w zamian za ich pracę, przy jednoczesnym osiągnięciu celów społecznych.

Istotne są również kwestie przywództwa i przedsiębiorczej orientacji liderów trzeciego sektora, które wiążą się z proaktywnym poszukiwaniem nowych możliwości rozwoju. W obliczu obserwacji w otoczeniu przypadków organizacji, które na ścieżce ekonomizacji odnoszą sukcesy, wypracowane zostają wzorce, które stanowią nowe, ciekawe wyzwania, podejmowane przez kierownictwo.

Czynnikiem determinującym powstawanie przedsiębiorstw społecznych jest również rosnąca skala komplikacji związanych z systemem grantów i dotacji. Wymusza to na organizacjach wypracowanie/pozyskanie talentów i kompetencji w zakresie obsługi pojawiających się zobowiązań. Jednocześnie, okazuje się, że posiadane wewnątrz organizacji kompetencje i talenty można skomercjalizować z pożytkiem społecznym, przy zachowaniu mniej rygorystycznych procedur biurokratycznych. Może się zatem okazać, że podejmowanie działalności gospodarczej, w ramach której organizacja może sprzedać wytworzone przez siebie wyroby lub usługi (zbieżne z kompetencjami i zainteresowaniami członków tej organizacji), z punktu widzenia procedur biurokratycznych jest mniej skomplikowane i charakteryzuje się mniejszym poziomem ryzyka, niż rozliczanie dotacji, jakie organizacja może otrzymać od sektora publicznego,

przy jednoczesnej, potencjalnie większej skali środków, jakie można pozyskać w ramach aktywności gospodarczej¹⁶⁸.

Zrozumienie idei przedsiębiorczości społecznej możliwe jest również przez pryzmat zjawiska firm rodzinnych. W badaniach naukowych, w których porównano elementy kultury organizacyjnej typowe dla firm rodzinnych oraz identyfikowane dla przedsiębiorstw społecznych, akcentuje się daleko idącą komplementarność. Wynika ona przede wszystkim z wyrazistości kultury organizacyjnej w obu porównywanych przypadkach. Zarówno firmy rodzinne, jak i przedsiębiorstwa społeczne powstają często w odpowiedzi na istniejący, ważny w środowisku społecznym (rodzinnym) problem. Skupiają ludzi wyznających wspólny zbiór wartości i zasad. Z tego powodu metody osiągania celów, związane z rozwiązywaniem diagnozowanych problemów, implikują określone normy, zasady i relacje składające się na kulturę organizacyjną. Ważnymi aspektami tej kultury są ponadto elementy wspólnej historii (doświadczeń) członków organizacji, bliskie, prywatne relacje oraz niski poziom formalizacji i bezpośredniość relacji, oparta w wysokim stopniu na zaufaniu. Osoby tworzące te organizacje charakteryzują się, ponadto, wysokim poziomem wzajemnej lojalności, partycypacji w podejmowanych działaniach (w tym w zarządzaniu), orientacji na człowieka i jego dobrostan oraz dążenia do bezpośredniej poprawy sytuacji socjalnej, w tym materialnej, uczestników przedsięwzięcia. Identyfikuje się również jako wspólną cechą otwartość na budowanie relacji zewnętrznych z innymi podmiotami, otwartość na wzajemne wsparcie i sieciowanie oraz przedkładanie zaufania jako podstawowego warunku dwustronnych relacji¹⁶⁹.

Omawiane zjawisko, pomimo wielowiekowych tradycji spółdzielczości i współdziałania dla wspólnego dobra, traktować należy jako zjawisko nowe. W ostatnich latach stworzono instytucjonalne ramy rozwoju przedsiębiorczości społecznej, co pozwoliło na powstawanie i rozwój oddolnych inicjatyw. Forma ta nie jest jeszcze powszechnie znana i rozpoznawana. Niemniej, pojawiające się kolejne inicjatywy, które skutecznie będą rozwiązywały określone problemy lokalnych społeczności, przy jednoczesnym zapewnieniu własnej trwałości działania i rozwoju, mogą stanowić przykłady potwierdzające regułę sensu przedsiębiorczości społecznej. Może to, zdaniem

¹⁶⁸ A. Perzyńska, K. Wolak, M. Zaraś, *Wybrane determinanty jakości funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych*, "Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2021, t. 51, nr 3, s. 130–132.

¹⁶⁹ M. Kotlarz, *Podobieństwa elementów kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej" 2019, s. 94.

badaczy, stanowić zaczął zmiany mentalności społeczeństwa, wzmacniać otwartość na oddolne podejmowanie wyzwań społecznych i rozwiązywanie problemów lokalnych społeczności oraz wzmacniać zaangażowanie społeczne w finansowanie tych aktywności, poprzez otwartość na zakupy oferowanych wyrobów i usług¹⁷⁰.

¹⁷⁰ M. Libicka, *Przedsiębiorstwa społeczne determinantą promocji kultury i edukacji*, [w:] *Prospołeczność w życiu społeczno-gospodarczym w XXI wieku*, M. Dahl, E. Florczak (red.), Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2021, s. 186.

3.8 Analiza i ocena procesów przedsiębiorczości społecznej

Analiza i ocena procesów przedsiębiorczości społecznej, wykorzystująca kontrast zjawiska na tle różnych krajów, pozwala na zwrócenie szczególnej uwagi na wagę tworzenia ram instytucjonalnych. Poczynione w badaniach¹⁷¹ porównanie procesów przedsiębiorczości społecznej w Polsce i na Ukrainie eksponuje istnienie właściwych ram instytucjonalnych, jako czynnika krytycznego dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej. Autorka badania zwraca jeszcze uwagę na inne czynniki determinujące procesy, niemniej, mogą one być zastępowane poprzez wypracowywanie alternatyw. Niedoskonałości regulacyjne na poziomie stanowionego prawa stanowią barierę, której pokonanie jest zdecydowanie trudniejsze i skutecznie blokuje powstające inicjatywy (czy wręcz pomysły na inicjatywy). Na przykład, porównując rzeczywistość przedsiębiorstw społecznych w Polsce i na Ukrainie, autorka wskazuje dostępność funduszy na inicjowanie przedsiębiorstw społecznych w Polsce, w kontraście do Ukrainy, gdzie nie wypracowano takiego mechanizmu. Pokazuje jednak na możliwości, jakie niesie ze sobą wykorzystanie platform crowdfundingowych w pozyskiwaniu finansowania. W przypadku dobrego pomysłu oraz zaangażowania społeczności pozyskanie finansowania jest możliwe z wykorzystaniem alternatywnych narzędzi i możliwości. Właściwe ramy instytucjonalne i czytelne regulacje prawne stanowią natomiast środowisko, w którym inicjatywy te mogą wzrastać albo być dezaktywowane w zarodku.

Wątek ram prawnych i instytucjonalnych jest podnoszony przez badaczy również w kontekście analizy i oceny tego procesu tworzenia prawa w Polsce na przestrzeni lat. Wnioski, jakie zostały postawione w wyniku wspomnianej analizy, pozwalają na sformułowanie tezy, iż obok znaczenia regulacji prawnych, uwzględnić należy sposób i zasady ich procedowania. W zakresie regulacji prawnych, dotyczących sfery ekonomii społecznej, w wynikach badań zwraca się uwagę na negatywne cechy tego procesu, wynikające z bardzo (zbyt) szerokiego procesu konsultacji, obejmującego wiele podmiotów i instytucji oraz przeciągającego się w czasie, przy jednoczesnym braku lidera tego procesu. W konsekwencji dawało to efekt wydłużającego się procesu konsultacyjnego, bez strony decyzyjnej, która prowadziłyby proces w kierunku wzajemnych uzgodnień.

¹⁷¹ A. Revko, *Crowdfunding jako narzędzie kształtowania kapitału społecznego i rozwoju przedsiębiorczości społecznej w regionie w warunkach cyfryzacji*, "Rynek Pracy" 2022, t. 183, nr 4, s. 62–70.

Zwraca się również uwagę na swoistą nadreprezentację w procesie organizacji przedstawicielskich i niedostatek w zakresie pozyskania stanowiska osób defaworyzowanych. Zauważalny jest swoisty brak motywacji ze strony trzeciego sektora do całościowego uregulowania sfery przedsiębiorczości społecznej, z racji na działające już rozwiązania (choć nie doskonałe, to spełniające swoją rolę). W konsekwencji wypracowanie spójnych, całościowych regulacji nie wносиło w życie przedsiębiorców społecznych nowej jakości. Akcentowano również dodatkowe obciążenia i obowiązki, związane z nowymi regulacjami, które w efekcie, zdaniem strony społecznej, mogły dodatkowo komplikować zarządzanie podmiotem społecznym. Podsumowując wyniki badań, autorzy postulują między innymi identyfikację i ocenę wpływu ze strony grup interesu, oddziałujących na przyjmowane regulacje prawne¹⁷².

Powstawanie przedsiębiorstw społecznych pozwala na operacjonalizację altruistycznych ideałów. Stanowią one wartość głównie deklaracyjną, z uwagi, iż pojedynczy człowiek lub instytucja nie ma możliwości wyeliminowania wszelakich negatywnych zjawisk ze swojego otoczenia. Sytuacja ulega zmianie w obliczu poczucia sprawczości. Poczucie to może pojawić się w efekcie zbudowania relacji z przedsiębiorstwem społecznym. Konsekwencją takiej relacji jest przeobrażenie się hasła odpowiedzialności społecznej czy potrzeby altruizmu w realne działania; działania, które są proste i konkretne, które polegają na zaspokojeniu realnych potrzeb konsumenta lub organizacji, w efekcie czego wspierana jest ważna społecznie inicjatywa¹⁷³.

¹⁷² M. Bohdziewicz-Lulewicz, D. Murzyn, A. Pacut, *Tworzenie regulacji prawnych o przedsiębiorstwie społecznym w teorii demokracji deliberatywnej*, "Horyzonty Polityki" 2022, t. 13, nr 43, s. 66–68.

¹⁷³ A. Łakomiak, A. Cieślak, *Zakłady pracy chronionej w Polsce jako przedsiębiorstwa społeczne dla osób niepełnosprawnych—aspekty teoretyczne, rachunkowe i podatkowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2022, s. 13.

Rozdział 4

Założenia metodologiczne prowadzonych badań

4.1 Wprowadzenie i pojęcia podstawowe w procesie badawczym

Projektowanie metodyki badań jest kluczowym etapem procesu badawczego. Etap ten determinuje możliwość wnioskowania oraz trafność spostrzeżeń prowadzących do rozpoznania badanego zjawiska. Proces badawczy w komunikacji społecznej nie stanowi wyjątku od tej reguły. Biorąc pod uwagę, że przedmiotem badań, opisanych w niniejszej pracy, jest komunikacja marketingowa, a w szczególności determinanty jej skuteczności i efektywności, kluczowym stało się pytanie, co i jak należy obserwować i w jaki sposób z tych obserwacji wyciągać wnioski, aby odpowiedzieć na zadawane pytania oraz rozpoznać badane zjawisko.

Zrozumienie złożonych procesów komunikacyjnych zachodzących w społeczeństwie to jeden z warunków właściwego rozumienia determinantów komunikacji marketingowej, która to stanowi podzbiór komunikacji społecznej, przez co nie powinna być rozpatrywana hermetycznie w oderwaniu od komunikacyjnych procesów społecznych. Zdaniem autora, kluczowym elementem procesu badawczego w zakresie determinantów komunikacji marketingowej NGO i PES jest takie podejście, które umożliwi zrozumienie (lub przynajmniej uwzględnienie) złożonych procesów komunikacyjnych zachodzących w społeczeństwie. Procesów, których wpływ na determinanty komunikacji na poziomie operacyjnym może być nieidentyfikowany, natomiast na poziomie taktycznym, a tym bardziej strategicznym, może być kluczowy. Wynika to z faktu, iż badania nad komunikacją społeczną obejmują nie tylko szerokie spektrum zagadnień, w tym konieczność analizy interakcji międzyludzkich, ale także wpływ mediów, podmiotów administracji rządowej i samorządowej czy szeroko rozumianego biznesu, a także procesów komunikacyjnych w organizacjach i społecznościach, z uwzględnieniem panujących tam przekonań, stereotypów czy wpływu kultury, w tym kultury organizacyjnej.

Autor ma pełną świadomość, iż badania nad komunikacją marketingową, która ma charakter społeczny obejmują szerokie spektrum zagadnień. Autor w pracy skoncentrował się na czynniku ludzkim podkreślając znaczenie interakcji międzyludzkich.

Właściwie zaprojektowana metodyka badań, która obejmuje określenie celów badawczych, wybór odpowiednich metod i narzędzi badawczych oraz analizę

i interpretację zebranych wyników, decyduje zatem o całym procesie badawczym i wynika z niej bezpośrednio trafność wyciągniętych wniosków i podejmowanych uogólnień wynikających z procesu badawczego. Taka metodologia, w intencji autora, powinna uwzględniać możliwie szeroko wszelkie czynniki, które bez względu na poziom ogólności i perspektywy czasowej (strategiczny, taktyczny, operacyjny), w czasie rzeczywistym decydują o skuteczności i efektywności procesów komunikacji marketingowej NGO i PES.

Fundamentem projektu badawczego są właściwie sformułowane pytania badawcze. Ich precyzyjne sformułowanie decyduje o kierunkach obieranych przez cały proces badawczy. Zdaniem badaczy przedmiotu, w badaniach nad komunikacją społeczną, pytania te często dotyczą zagadnień związanych z procesami komunikacyjnymi w społeczeństwie. Na przykład, dotyczyć mogą metod i narzędzi, poprzez które poszczególni uczestnicy procesów społecznych wywierają wpływ na innych, lub rozpoznania mechanizmów przekazywania informacji w ramach określonej grupy społecznej. W konsekwencji odpowiednio sformułowane pytania badawcze pomagają również określić, jakie dane należy zebrać w procesie badawczym oraz jakie należy przyjmować metody analizy danych, adekwatnie do postawionych pytań¹⁷⁴.

Nie mniej istotny, zdaniem badaczy, jest dobór próby. Zasadniczo jest on kolejnym istotnym etapem projektowania metodologii badawczej. Próba powinna być reprezentatywna dla badanej populacji, aby w ramach badań nad komunikacją społeczną możliwe było generalizowanie wyników. Należy uwzględnić czynniki mogące wpływać na badane zjawisko. Wykorzystuje się w tym celu techniki doboru próby, takie jak losowy dobór próby czy dobór celowy. Istotne jest również określenie wielkości próby, która powinna być na tyle duża, aby umożliwić statystycznie istotne analizy przy jednoczesnej optymalizacji pracochłonności procesów badawczych¹⁷⁵.

Kolejnym etapem procesu badawczego są narzędzia badawcze, w tym właściwy ich dobór i projektowanie. Narzędzia te są kluczowe w procesie gromadzenia danych. W badaniach nad komunikacją społeczną najczęściej stosowanymi narzędziami są ankiety, wywiady, analiza treści oraz obserwacja uczestnicząca. Wybór narzędzia zależy od charakteru badania, pytań badawczych oraz dostępnych zasobów. Nie mniej istotna

¹⁷⁴ S. Nowak, W. Połec, *Metodologia badań społecznych*, Biblioteka Socjologiczna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 23.

¹⁷⁵ E.R. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, W. Betkiewicz (tłum.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 45.

jest, identyfikowana przez autora badania, moc diagnostyczna narzędzia, czyli możliwość zebrania danych dotyczących badanego zjawiska, co może ograniczać ryzyko redundancji danych¹⁷⁶.

Wynikająca z prowadzonego badania analiza danych może obejmować szeroki wachlarz technik, zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Wybór odpowiednich metod analizy, adekwatnych do badanych zjawisk, pozwala odpowiedzieć na pytania badawcze w sposób precyzyjny. Należy jednak zwrócić uwagę, iż przyjmowana ścieżka badawcza może mieć charakter indukcyjny lub dedukcyjny. Zdaniem autora, ciekawym podejściem w badaniach nad komunikacją społeczną jest zastosowanie podejścia mieszanego. Podejścia łączącego zarówno indukcję, jak i dedukcję, oraz analizy ilościowe i jakościowe. Taka wielowymiarowa strategia pozwala na holistyczne podejście do badania zjawisk komunikacyjnych, które z natury charakteryzują się złożonością i wielowymiarowością. Sama więc analiza danych może sugerować niepełny opis badanego zjawiska, przez co może stawać się przyczyną refleksji badacza nad zasadnością wykorzystania i połączenia różnych metod i narzędzi badawczych. Połączenie to w literaturze przedmiotu określane jest jako triangulacja. W podjętych badaniach nad determinantami skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych umożliwiła ona ocenę i weryfikację zachodzących procesów informacyjnych. Pozwoliła także na zwiększenie wiarygodności i trafności wyników poprzez synergiczne łączenie różnych metod badawczych oraz perspektyw¹⁷⁷. Podejście to miało szczególne znaczenie w analizie porównawczej organizacji charakteryzujących się dużą różnorodnością (w zakresie np. celów, doświadczenia, liczby zaangażowanych osób, charakteru działania itp.). Ponadto pozwoliło na porównywanie aspektów determinantów komunikacji marketingowej, eliminując błędy wynikające z porównywania różnych podmiotów (jak np. osoby fizyczne, osoby prawne, podmioty komercyjne, podmioty niedziałające dla zysku, media, politycy, otoczenie społeczno-gospodarcze i inni interesariusze istotni dla procesów komunikacji marketingowej).

Triangulacja metod ilościowych i jakościowych stanowi klasyczną formę triangulacji metodologicznej. Podejmowana jest ona w celu zestawienia danych ilościowych dotyczących podejmowanych działań i ich efektów z kontekstem

¹⁷⁶ D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, K. Konecki (red.), J. Ostrowska (tłum.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 113–119.

¹⁷⁷ S. Nowak, W. Połec, *Metodologia badań społecznych*, dz. cyt., s. 65.

obserwowanej aktywności. Jest to niezbędne do oceny, w jakim stopniu komunikacja osiąga swoje cele w kontekście zaangażowania odbiorców ich postaw czy wykluczenia przypadkowości (kiedy to, na przykład, celowe zachowania odbiorców identyfikowane w analizie ilościowej, w praktyce byłyby wynikiem innych zjawisk społecznych, których badanie ilościowe nie uwzględniało)¹⁷⁸.

Odmiernym przykładem synergicznego wykorzystania materiałów badawczych jest triangulacja źródeł danych, polegająca na wykorzystywaniu w procesie badawczym różnych źródeł danych. Wykorzystane zostają dane pochodzące z badań ilościowych, np. z raportów organizacji, dostępnych analiz mediów społecznościowych lub narzędzi marketingowych. Ponadto wykorzystywane do wnioskowania zostają dane o charakterze jakościowym, np. wywiady i obserwacje uczestniczące, które prezentują obraz badanego zjawiska z perspektywy wewnętrznej uczestników badania, interesariuszy, organizacji, przedsiębiorców, przedstawicieli administracji publicznej czy wolontariuszy¹⁷⁹.

Zastosowanie różnych perspektyw teoretycznych w kontekście analizy wyników badań, wnioskowania i rekomendacji, określane jako triangulacja teoretyczna, stanowi narzędzie podnoszące walory praktyczne postulowanych rekomendacji oraz przyczynia się do uwzględnienia w tych rekomendacjach szerokiego spektrum czynników podnoszących ich uniwersalny charakter. Podejmowana w pracy analiza komunikacji marketingowej, jako podzbioru komunikacji społecznej, stanowi o takim procesie triangulacji teoretycznej. Pozwoliła ona na szersze spojrzenie na komunikację marketingową, jej determinanty i wzajemne zależności, nie tylko w relacji nadawca–odbiorca, ale także z uwzględnieniem dynamicznego oddziaływania środowiska zewnętrznego, z którym strony wzajemnej komunikacji pozostają w równoległych relacjach. Relacje te mogą bezpośrednio lub pośrednio wpływać na proces komunikacji marketingowej, nawet jeśli pierwotnie nie było to ich celem. Połączenie wielu podejść do komunikacji społecznej pozwoliło lepiej zrozumieć zachodzące procesy komunikacji marketingowej i obserwować różnice wpływające na skuteczność oraz efektywność podejmowanych aktywności¹⁸⁰.

¹⁷⁸ D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, dz. cyt., s. 163, 260.

¹⁷⁹ K. Krippendorff, *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2019, s. 79, <https://doi.org/10.4135/9781071878781>.

¹⁸⁰ R. Wodak, *Methods of Critical Discourse Studies*, Sage, Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington 2016, s. 53–57.

4.2 Uzasadnienie wyboru tematu i podjęcia badań

Sprawna realizacja coraz większej liczby zadań wynikających z zidentyfikowanych potrzeb społecznych i podejmowanych oddolnie inicjatyw, a także stawianych przed trzecim sektorem przez podmioty instytucjonalne, w tym sektor publiczny oraz korporacje, uzależniona jest od skuteczności i efektywności procesów informacyjnych. Organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorstwa społeczne, realizujące zadania wynikające z potrzeb otoczenia społecznego, stają przed koniecznością świadomego definiowania celów oraz eliminacji ryzyka, w ramach którego realizacja zadań wynikających z potrzeb otoczenia wiązałaby się z osiągnięciem celów sprzecznych z przyjętymi pierwotnie celami zdefiniowanymi przy powołaniu i w trakcie rozwoju organizacji.

Wykonywanie zadań wymaga świadomości procesów informacyjnych i czynników decydujących o ich przepływie. Realizowane w organizacjach pozarządowych oraz przedsiębiorstwach społecznych procesy informacyjne związane z komunikacją marketingową mają wielowymiarowy i złożony charakter. Procesy te związane są bezpośrednio z oferowaniem własnej oferty otoczeniu. Niezależnie, czy oferta ta ma charakter komercyjny (co jest typowe dla przedsiębiorstw społecznych), czy opiera się na krzewieniu określonych idei – np. promowaniu określonych postaw czy form spędzania wolnego czasu (co może być udziałem organizacji pozarządowych) – oferta powinna znaleźć swojego odbiorcę.

Komunikowanie na zewnątrz, co określona organizacja może zaoferować otoczeniu społecznemu, zarówno instytucjonalnemu, jak i poszczególnym przedstawicielom społeczności, jest krytyczne dla sensu istnienia organizacji. Komunikowanie to realizowane jest w procesie komunikacji marketingowej, która jest tym szczególnym przykładem komunikacji społecznej, w którym realizowane są cele marketingowe organizacji. Komunikacja marketingowa może wiązać się z pozyskiwaniem komunikatów z otoczenia organizacji. Zarówno organizacje pozarządowe, jak i przedsiębiorstwa społeczne stają przed obowiązkiem zdefiniowania, co mogą zaoferować otoczeniu. Stają przed koniecznością zbadania, jakie potrzeby otoczenia są niezaspokojone, definiując na tej podstawie ofertę. Błędne rozpoznanie tych potrzeb może owocować błędami w definiowaniu celów statutowych, kierunków rozwoju, co w konsekwencji może prowadzić do braku zainteresowania otoczenia aktywnościami podejmowanymi przez organizacje. Inny aspekt komunikacji

marketingowej to podejmowany w niniejszej pracy aspekt rekrutacyjny. Aspekt ten nie obejmuje w ramach niniejszej pracy rekrutacji pracowników najemnych, co również ma zastosowanie, jednakże nie było intencją autora, aby w ramach niniejszych badań podejmować również ten temat. Organizacje pozarządowe opierają się na ludziach tworzących je. Na każdą organizację składa się grono społeczników, wolontariuszy, ludzi, których łączy wspólna pasja, idea, hobby czy określona forma wrażliwości społecznej, skutkująca jednoczeniem się wokół wspólnych celów. Pozyskanie ludzi o zbieżnych wartościach, przekonaniach, zainteresowaniach stanowi również formę komunikacji marketingowej. Szczególnie istotne jest to w obliczu społecznego charakteru zaangażowania tych ludzi, opierającego się o wolontariat. W przypadku pracowników najemnych również kwestie pozafinansowe mają znaczenie w kontekście ich zaangażowanie w działalność organizacji. w przypadku pracy wolontariuszy i społeczników aspekt wspólnoty celów i właściwego zrozumienia sensu zaangażowania ma charakter krytyczny z uwagi na fakt, iż jedyną formą rekompensaty za włożony trud jest przekonanie o misyjności podejmowanych działań oraz satysfakcja.

Niezależnie, czy analizowany jest kontekst komunikacji marketingowej na zewnątrz (gdzie prezentowana jest oferta organizacji), czy kontekst komunikacji marketingowej do wewnątrz (gdzie organizacja rozpoznaje potrzeby, a później także waliduje swoją ofertę), można przyjąć założenie, że komunikacja marketingowa jest krytyczna dla istnienia organizacji. Brak skuteczności tego procesu prowadzi do przypadków, kiedy to powstaje organizacja, której oferty nikt w otoczeniu nie potrzebuje. Względnie, z upływem czasu, potrzeby otoczenia ulegają zmianom, które to nie zostały rozeznane przez organizację. Ewentualnie organizacja posiada potencjał zaspokajania realnych potrzeb otoczenia, ale nie znajduje sposobów, aby otoczenie o tym poinformować. W każdym z tych przypadków można zakładać, że istnienie organizacji będzie zagrożone. O istnieniu i rozwoju organizacji decyduje skuteczny proces komunikacji marketingowej.

Alternatywnym przypadkiem jest sytuacja, w ramach której organizacja odpowiada na realne potrzeby otoczenia, potrafi je rozpoznać. Na tej podstawie potrafi zbudować ofertę, która może w otoczeniu zostać zaprezentowana. Proces komunikacji marketingowej, w ramach którego otoczenie dowiaduje się o ofercie organizacji, wymagający określonych zasobów, napotyka na obiektywne trudności i uwarunkowania. Optymalizacja procesu komunikacji marketingowej pod kątem efektywności może mieć

zatem równie istotne znaczenie dla całości procesu, a w konsekwencji dla istnienia organizacji.

Omawiany w niniejszej pracy przykład podsumowania odpisów na rzecz organizacji pożytku publicznego w ramach rozliczeń podatku dochodowego od osób fizycznych obrazuje omówiony powyżej problem. Niewielka grupa organizacji, spośród znaczącej populacji organizacji uprawnionych, otrzymuje większość dostępnych funduszy. Można zaobserwować, iż liderami są organizacje, w przypadku których nie ma wątpliwości, czym one się zajmują (komunikat jest skuteczny – odbiorca rozumie, dlaczego powinien wesprzeć daną inicjatywę społeczną). Liderami są również organizacje, które mają dostęp do mediów masowych (np. fundacje działające przy komercyjnych stacjach telewizyjnych). Masowość komunikatu powoduje szerokie jego zasięgi. Można zakładać, że dostępność czasu antenowego dla podmiotu powiązanego jest znacząco lepsza niż w przypadku klienta typowo komercyjnego. Może się zatem okazać, że owa masowa forma komunikacji, oprócz tego, że jest dostępna, jest również efektywna.

Organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne opierają się przede wszystkim na procesach komunikacji społecznej, w ramach czego komunikacja marketingowa jest procesem krytycznym. Mając na uwadze rosnące znaczenie procesów informacyjnych w społeczeństwie, wzajemne interakcje zachodzących równolegle procesów komunikacji społecznej, celowym wydaje się podjęcie badań związanych z identyfikacją czynników determinujących skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej, podejmowanej przez organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne.

To właśnie trzeci sektor, poprzez realizację swych celów statutowych i wdrażanie przyjętych strategii, przyczyniać się może do budowania społeczeństwa obywatelskiego i krzewienia pożądanych i ważnych postaw. Jednocześnie, może być w tym procesie nieskuteczny, czyli podejmować wartościowe inicjatywy w sposób bezowocny. Wreszcie może także padać ofiarą wojny informacyjnej, w ramach której może podejmować inicjatywy szkodliwe społecznie, nie mając w tym zakresie właściwej świadomości.

Rosnąca liczba komunikatów, rozwój mediów, ułatwienie dostępu do danych, usprawnienie procesów przekazywania lub pobierania ich znacznych ilościach w niewielkich jednostkach czasu, rozwój technologii przechowywania i przetwarzania danych – przynoszą nowe spojrzenie na czynniki determinujące komunikację marketingową.

Dodatkowym czynnikiem determinującym stały wzrost zainteresowania tematyką komunikacji społecznej są potrzeby dostosowywania się organizacji do zmieniających się potrzeb i preferencji oraz dynamicznej zmienności otoczenia technologicznego. Zjawiska te wymuszają poniekąd bieżące i ciągłe rozpoznawanie zarówno określonych grup interesariuszy pod kątem ich preferencji, jak i technicznych aspektów docierania do nich z adekwatnymi komunikatami.

Tematyka związana z komunikacją marketingową jako formą komunikacji społecznej nie jest nowym zagadnieniem, jednakże próby podejmowane w zakresie systemowej standaryzacji praktyk w tym obszarze trwają dopiero od początku lat 90. ubiegłego wieku. Podkreślić należy jednocześnie, że upowszechnienie się Internetu w bieżącym stuleciu i jego rozrastające się możliwości techniczne pod kątem procesów komunikacyjnych pozwalają na obserwację nowych zjawisk i wyzwań, przed którymi stają organizacje, w tym podmioty trzeciego sektora.

Na podstawie zebranych informacji zostały zidentyfikowane luki w systemach komunikacji marketingowej pod kątem czynników determinujących ich skuteczność i efektywność oraz zaproponowane zostały odpowiednie środki, w postaci praktycznych rekomendacji. Pozwoliło to na opracowanie zarysu systemu komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych, wspomagającego zarządzanie nimi, pod kątem zachowania ich ciągłości działania i efektywnego reagowania na zmienność otoczenia.

Informacja zawsze była, jest i będzie jedną z najcenniejszych wartości dla człowieka oraz, szerzej, dla organizacji, które bez względu na formę prawną i organizacyjną, z perspektywy cybernetycznej, są grupami ludzi realizujących wspólne cele wynikające z przyjętego programu sterowania. Upowszechnienie technologii informatycznych i komputerowych, rozwój mediów społecznościowych oraz coraz powszechniejsze ich wykorzystanie doprowadziło do sytuacji, w której z jednej strony obserwowana jest powszechna dostępność dużych zasobów danych (znacząca liczba komunikatów), a z drugiej strony, interpretacja tych komunikatów, stanowiąca informację dla odbiorcy, ma charakter indywidualny, przez co nieskrępowana wymiana informacji pomiędzy oddalonymi od siebie podmiotami w sensie technicznym stała się bardzo łatwa. w ujęciu cybernetycznym – można zaobserwować wynikające z tego faktu utrudnienia. Podmioty (ludzie, organizacje), podlegające swoistej burzy informacyjnej, stają się konsumentami komunikatów zarówno w sposób świadomy, jak i nieświadomy. Wpływa to wymiennie na zmienność interpretacji i oceny kolejnych komunikatów, co

w efekcie może utrudniać skuteczną komunikację pomiędzy stronami. Przyjmowanie zatem przez nadawcę komunikatu marketingowego założenia, że jest on jednoznacznie interpretowalny przez odbiorcę, bez odpowiedniego zweryfikowania tego faktu, na przykład w ramach systemu sprzężeń zwrotnych, niesie ryzyko faktycznego braku procesu komunikacji (czyli sytuacji, kiedy komunikacja marketingowa jest nieskuteczna). Dobór właściwego systemu sprzężeń zwrotnych (omówionego w niniejszej pracy od strony teoretycznej, w rozdziale podejmującym temat cybernetycznego charakteru komunikacji społecznej) decyduje natomiast o efektywności tego procesu, który może osiągać swoją skuteczność przy wykorzystaniu różnych zasobów. Technika umożliwia równocześnie szybkie i poprawne gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i przekazywanie komunikatów w wielu dotychczas nieosiągalnych płaszczyznach i aspektach, ale nie może gwarantować skuteczności procesów komunikacji społecznej.

Informacja to w konsekwencji wiedza potrzebna do określenia i realizacji zadań, służących do osiągnięcia celów organizacji. Zgodnie z przyjętą w pracy definicją, jest ona relacją pomiędzy komunikatem przychodzącym a sumą komunikatów znajdujących się wewnątrz systemu. Wynika to z faktu, iż każdy komunikat, pod warunkiem, że jest możliwy do odcodowania, podlega obiektywnej ocenie na podstawie zebranych doświadczeń odbiorcy, zarówno rozumianego jako pojedyncza osoba, jak i grupa osób – czyli organizacja. W tej definicji podkreślony jest subiektywizm informacji oraz jej sterowniczy charakter. Czynniki te decydują o wartości z punktu widzenia organizacji. Inne definicje głoszą, że informacja to właściwość wiadomości lub sygnału, polegająca na zmniejszeniu nieokreśloności lub niepewności, co do stanu albo dalszego rozwoju sytuacji, której wiadomość dotyczy. Definicja ta odwołuje się natomiast do zmniejszenia stanu niewiedzy (niepewności). Są też ujęcia odróżniające termin „dane” od pojęcia „informacji” rozumianej jako „dane przetworzone”, z nadanymi cechami charakterystycznymi, mające wartość dla jednostki (np. w procesie podejmowania decyzji, wyznaczania celów lub decydowania o wykorzystaniu zasobów). Wielość pojęć i zmienna terminologia stanowiłyby utrudnienie w procesie badawczym, blokując wręcz uogólnienie zjawisk i wnioskowanie. Z tego powodu, w ocenie autora, stało się konieczne wprowadzenie porządku terminologicznego. W tym celu w procesie badawczym wykorzystany został aparat pojęciowy zaproponowany przez profesora Mariana Mazura w stworzonej przez niego *jakościowej teorii informacji*. Ponadto, wykorzystano zaproponowaną przez docenta Józefa Kosseckiego *koncepcję*

metacybernetyki, jako narzędzia analizy systemów społecznych, pozwalającego na interdyscyplinarną integrację wiedzy w procesie badawczym.

4.3 Przedmiot i cel badań

Przedmiot badań jest uzależniony od rodzaju prowadzonych badań oraz powiązany jest bezpośrednio z celami założonymi przez badacza. Wyróżnia się badania ilościowe i jakościowe. Badania ilościowe to badania pozwalające na generalizację wyników na całą badaną populację będącą przedmiotem badania. Wykorzystuje się w tym celu narzędzia standaryzowane (np. ankiety). Badania ilościowe to rodzaj badań przeprowadzanych głównie na reprezentatywnych, dużych próbach. Uzyskane w trakcie ich realizacji dane są poddawane analizie, do której niezbędne są różnorodne metody statystyczne¹⁸¹.

W procesie badawczym dąży się do nadania zjawiskom poddany analizie określonych miar. Ilościowy charakter badań pozwala na uzyskanie odpowiedzi na pytania: kto?, co?, ile? Jest to użyteczne w przypadku, kiedy głównym celem badawczym jest pozyskanie informacji na temat wielkości i częstości występowania badanego zjawiska.

Badania jakościowe, inaczej określane jako badania swobodne, pozwalają wyjaśnić motywy, postawy, preferencje osób badanych. Ich celem jest pogłębiona analiza zachowań, opinii oraz postaw osób poddanych badaniom. Daje to możliwość uzyskania odpowiedzi na pytania: jak?, dlaczego? Badania te niekoniecznie muszą spełniać wymóg reprezentatywności, przez co możliwe jest, aby zostały przeprowadzone na niedużych próbach populacji. Narzędzia badawcze, stosowane w badaniach jakościowych, nie muszą charakteryzować się ustandaryzowaną formą, ponieważ ich celem jest umożliwienie rejestracji dowolnych, obszernych, spontanicznych i wyczerpujących odpowiedzi osób badanych. Wyniki tych badań opisują zjawiska zaobserwowane w badanej próbie, przez co nie jest możliwe bezkrytyczne uogólnienie ich na całą populację¹⁸².

Ze względu na cel oraz przedmiot badań badania można wyróżnić badania opisowe i wyjaśniające. Badania opisowe mają na celu ilościową charakterystykę populacji, zjawisk, zdarzeń, obiektów, przez co mogą być synonimem badań ilościowych. Natomiast badania wyjaśniające to badania, których celem jest sprecyzowanie przyczyn zachowań badanych osób, motywów formujących ich poglądy oraz opinie, czynników powodujących określone zjawiska i zdarzenia, przez co mogą być one synonimem badań

¹⁸¹ E.R. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, dz. cyt., s. 46–47.

¹⁸² Tamże, s. 47.

jakościowych¹⁸³. Przykładowo, analiza treści komunikatów marketingowych organizacji pozarządowej może być skonfrontowana z tym, jak te treści są postrzegane przez ich odbiorców podczas wywiadów¹⁸⁴.

Przedmiotem niniejszej pracy jest identyfikacja i analiza determinantów skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych. Organizacje te (NGO i PS) analizowane są łącznie z uwagi na trudności w wyznaczeniu precyzyjnej linii demarkacyjnej pozwalającej rozróżniać kategorie podmiotów. O zaliczeniu organizacji do zbioru NGO lub PS nie decyduje bowiem formalny atrybut jak np. forma prawna. W kontekście przedstawionego powyżej przedmiotu badań celem pracy będzie identyfikacja czynników decydujących o procesach komunikacji społecznej w szczególnym przypadku komunikacji marketingowej. **Celem pracy** jest identyfikacja determinantów skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych. **Cel poznawczy** niniejszej pracy to identyfikacja czynników determinujących skuteczność komunikacji marketingowej (czyli czynników decydujących o tym, że proces ten zachodzi) oraz czynników determinujących efektywność komunikacji marketingowej (czyli czynników decydujących o nakładach zasobów koniecznych do przeprowadzenia skutecznego procesu komunikacji marketingowej). Z kolei **cel użyteczny** to opracowanie koncepcji systemu komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych (wzorca systemu). Dzięki porównaniu danych z różnych źródeł oraz wykorzystaniu w procesach badawczych triangulacji metod, możliwe będzie interdyscyplinarne spojrzenie na badane zjawiska. Wykorzystanie analizy dedukcyjnej, opartej na jakościowej teorii informacji oraz koncepcji metacybernetyki, prowadzić ma do identyfikacji czynników (determinantów), które mogą wpłynąć na skuteczność i efektywność komunikacji, nawet jeśli nie są one obserwowane w badanym modelu w ramach badań empirycznych.

¹⁸³ Tamże, s. 48.

¹⁸⁴ K. Krippendorff, *Content Analysis...*, dz. cyt., s. 79.

4.4 Problem badawczy

Zdefiniowanie problemów badawczych jest działaniem warunkującym podejmowanie badań naukowych. To w ramach tego procesu przedsięwzięcia badawcze osadzone zostają w określonym zakresie oraz zdefiniowany zostaje cel. W metodologii badań naukowych wymienia się trzy rodzaje podstawowych źródeł problemów badawczych: potrzeby społeczne, preferencje osobiste badacza oraz znajomość aspektów naukowo-metodologicznych. Zdaniem badaczy (np. M. Łobockiego) problemy badawcze są pytaniami, na które szukamy odpowiedzi na drodze badań naukowych¹⁸⁵. Określane są także (np. T. Pilch) jako pewien z pozoru prosty zabieg werbalny, który polega na precyzyjnym rozbijaniu tematu na pytania i problemy¹⁸⁶. Z kolei zdaniem S. Nowaka problem badawczy to tyle, co pytanie lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie¹⁸⁷. Określany jest także jako swoiste pytanie określające, jakość i rozmiar pewnej niewiedzy (pewnego braku dotychczasowej wiedzy) oraz cel i granice pracy naukowej (jak twierdzi J. Pieter)¹⁸⁸.

Ze względu na przyjęty obszar i cel badań **głównym problemem badawczym** będzie odpowiedź na pytanie: Jakie czynniki determinują komunikację marketingową w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych w kontekście skuteczności i efektywności procesów komunikacyjnych?

Rozwiązanie powyższego głównego problemu badawczego wymaga uzyskania odpowiedzi na szereg **problemów szczegółowych**:

- Jak postawy kadr (kompetencje i świadomość) wpływają na skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej?
- Jak planowanie celów w organizacji oraz ich wdrażanie i zrozumienie wśród kadr przekładają się na skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej?
- Jak tożsamość informacji w relacji nadawca - odbiorca oraz brak konfliktu celów przekładają się na skuteczność komunikacji marketingowej?

¹⁸⁵ M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2000, s. 24.

¹⁸⁶ T. Pilch, T. Bauman, A. Radzko, *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2001, s. 43.

¹⁸⁷ S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1970, s. 214.

¹⁸⁸ J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa–Wrocław 1967, s. 67.

- Jak redukcja ilości sprzężeń zwrotnych w relacji nadawca – odbiorca przekłada się na efektywność komunikacji marketingowej?

Hipoteza badawcza

Jednym z kluczowych aspektów procesu badawczego jest ustalenie hipotez roboczych. K. Ajdukiewicz twierdzi, iż hipoteza robocza jest nieprzyjętą jeszcze racją, która ma do wyjaśnienia jakiejś fakty. Racja ta w trakcie analizy wyników badań zostaje poddana procedurze sprawdzenia¹⁸⁹. Określa się także, że hipoteza robocza to przypuszczalna, przewidywana odpowiedź na pytanie zawarte w problemie badań. Może ona przy tym dotyczyć związków zachodzących w danej dziedzinie rzeczywistości, kierujących nią prawidłowości, mechanizmów funkcjonowania badanych zjawisk lub istotnych właściwości¹⁹⁰.

Do tak przyjętego celu i głównego problemu badawczego, na podstawie obecnego stanu wiedzy oraz prognozowanych zmian, można sformułować następującą **hipotezę roboczą**: Komunikacja marketingowa w organizacjach pozarządowych oraz przedsiębiorstwach społecznych stanowi szczególny przypadek komunikacji społecznej i jej skuteczność oraz efektywność jest determinowana czynnikami wspólnymi, niezależnymi od charakteru i formy organizacyjno-prawnej, organizacji uczestniczącej w procesie komunikacji.

Hipoteza nr 1. Skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych determinowana jest przez postawy (kompetencje i świadomość) kadr, zarówno kierowniczych jak i wykonawczych.

Hipoteza nr 2. Planowanie i wdrażanie celów w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych oraz ich świadomość i zrozumienie przez kadry przekładają się na skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej.

Hipoteza nr 3. Skuteczność komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych determinowana jest tożsamością informacji w relacji nadawca – odbiorca oraz braku konfliktu celów.

¹⁸⁹ J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej: prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005, s. 38.

¹⁹⁰ Z. Skorny, *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki: przewodnik metodologiczny dla studiujących nauczycieli*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1984, s. 72–73.

Hipoteza nr 4. Efektywność komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych wynika z rodzaju i ilości sprzężeń zwrotnych w relacji nadawca – odbiorca.

4.5 Metody badawcze, narzędzia i techniki

Na potrzeby badań, poprzedzających opracowanie niniejszej pracy, zastosowano szereg metod i technik badawczych. Potrzeba taka jest implikacją złożoności rozpatrywanej problematyki. Do rozwiązania problemów badawczych i weryfikacji przyjętej hipotezy zastosowano etapowy proces badawczy.

Metoda badawcza definiowana jest w literaturze jako system założeń i reguł pozwalający na takie uporządkowanie praktycznej lub teoretycznej działalności, aby można było osiągnąć cel, do jakiego się świadomie zmierza¹⁹¹. Ponadto określana jest jako kierowanie uświadomionymi czynnościami człowieka oraz wskazanie myślenia i działania w procesie poznania naukowego. Według Kotarbińskiego metoda badawcza jest sposobem systematycznie stosowanym w danym przypadku, z intencją zastosowania go także przy ewentualnym powtórzeniu analogicznego działania¹⁹². Metoda badawcza określana jest także jako narzędzie intelektualnego wsparcia badacza¹⁹³. Jest także określana jako ogół właściwych, prowadzących do celu, czyli wzorcowych, sposobów wykonywania badań naukowych, pisemnego opracowania oraz oceny krytycznej¹⁹⁴. Metoda badawcza rozumiana jest także jako postępowanie składające się z odpowiednio uporządkowanych, dobranych do siebie czynności myślowych¹⁹⁵.

Metoda badawcza i technika badawcza są pojęciami ściśle powiązаныmi z procesem badawczym. Podkreślić jednak należy, iż metoda jest pojęciem szerszym, wskazującym na zakres i charakter prowadzonych badań. Techniki, odnosząc się do zawężenia czynności, dotyczą szczegółowych rozstrzygnięć zbierania, gromadzenia i oceny danych, doboru próby badawczej i sposobu przeprowadzenia badań społecznych¹⁹⁶. Technika badawcza stanowi sposób zbierania danych i realizacji założeń określonej metody¹⁹⁷.

¹⁹¹ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005, s. 60.

¹⁹² T. Kotarbiński, *O pojęciu metody*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1957, s. 667.

¹⁹³ M. Pelc, *Elementy metodologii badań naukowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012, s. 49.

¹⁹⁴ J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, dz. cyt., s. 198–199.

¹⁹⁵ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2004, s. 15.

¹⁹⁶ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, dz. cyt., s. 68.

¹⁹⁷ T. Majewski, *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002, s. 8.

W procesie badawczym, którego uwieńczeniem jest niniejsza praca zostały zastosowane metody badawcze zarówno teoretyczne jak i empiryczne. Metody teoretyczne pozwalające uzyskać materiał badawczy na podstawie przeglądu literatury wyszczególnionej w bibliografii, prowadziły do rozeznania bieżącego dorobku nauki w tematach pokrewnych dla przedmiotowych badań oraz identyfikacji składników istotnych w prowadzonym procesie badawczym. Co z kolei pozwoliło na porównanie i syntezę wyodrębnionych elementów składowych, stanowiących materiał wykorzystywany podczas realizacji etapów badań.

Metody wykorzystane w procesie badawczym

Metody teoretyczne: analiza, synteza, abstrahowanie, wnioskowanie, uogólnienie, porównanie i analogia; te metody badawcze zostały wykorzystane podczas realizacji wszystkich etapów prowadzonych badań, a ich dobór stanowił konsekwencję specyfiki problemu badawczego.

Metody empiryczne: obserwacja (narzędzie – arkusz obserwacji), sondaż diagnostyczny techniką ankiety audytoryjnej, przy wykorzystaniu narzędzia badawczego, którym jest kwestionariusz ankiety, analiza sieci społecznych.

Metody teoretyczne: stosowane metody teoretyczne w badaniach społecznych znajdują zastosowanie między innymi podczas analizy dokumentów, którymi są utrwalone na nośnikach materialne dowody działalności ludzkiej (np.: zapisy tekstowe, obrazy, nagrania audio lub wideo, itp.)¹⁹⁸.

Analiza jako metoda badawcza znajduje zastosowanie w procesie myślowego rozłożenia przedmiotu badań na części. Umożliwia ona fragmentaryczne badanie i obserwację poszczególnych części przedmiotowego zjawiska, celem wychwycenia istoty ważnej z punktu widzenia celów badawczych¹⁹⁹. Zauważyć należy, iż samo pojęcie analizy nie jest hermetyczne i w literaturze fachowej wyróżnia się następujące typy analizy²⁰⁰:

¹⁹⁸ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, dz. cyt., s. 140–147.

¹⁹⁹ T. Pilch, T. Bauman, A. Radzko, *Zasady badań pedagogicznych*, dz. cyt., s. 125.

²⁰⁰ J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, dz. cyt., s. 127–130.

- elementarna – analiza poszczególnych elementów całości w oderwaniu od siebie;
- strukturalna – koncentracja na zbadaniu składu i struktury obiektów;
- funkcjonalna – weryfikacja funkcji realizowanych przez elementy obiektów;
- przyczynowa – wskazanie i badanie zależności pomiędzy składowymi;
- logiczna – stosunki logiczne zachodzące pomiędzy elementami przedmiotu badań;
- porównawcza – wykazanie wszelkich zmian i nieprawidłowości działania oraz odchyłeń od przyjętych norm poprzez porównanie z faktami przyjętymi za wzorcowe bądź optymalne;
- genetyczna – związki genetyczne;
- matematyczna – formalizacja wiedzy naukowej, czyli matematyzacja;
- ilościowa – opis faktów, zjawisk, procesów poprzez narzędzia statystyczne;
- jakościowa – dokonanie jakościowego opisu badanych faktów, zjawisk, procesów, zazwyczaj prowadzona z pominięciem zestawień liczbowych i obliczeń statystycznych;
- ilościowo-jakościowa – połączenie analizy ilościowej i jakościowej; wymagana podczas badań empirycznych, gdyż nie istnieje taki przedmiot badań, który byłby wyłącznie określany ilościowo czy jakościowo;
- systemowa – obejmująca badanie całego systemu, jak i fragmentów;
- wartości – badanie funkcji badanego przedmiotu – organizacji, systemu; koncentracja badacza na funkcji (koszt – efekt);
- krytyka źródeł oraz krytyka piśmiennictwa (literatury przedmiotu).

Analiza umożliwia zrozumienie całości badanego zjawiska przez eksplorację i rozpoznanie zagadnień w sposób fragmentaryczny (np. relacji, związków przyczynowych, itp.). Wykorzystywana jest ona w procesie studiowania literatury przedmiotu, kiedy to następuje gromadzenie i selekcjonowanie informacji dostępnych w publikacjach. Prowadzi ona do pogłębienia wiedzy w zakresie problematyki badawczej oraz przeglądu dorobku innych badaczy. Analiza poprzedza ponadto formułowanie problemów badawczych szczegółowych oraz znajduje zastosowanie w formułowaniu hipotez roboczych. Stosowanie analizy jako metody badawczej umożliwia prezentację i uzasadnienie ważności zdefiniowanych problemów. Prowadząc analizę, należy także

zwracać uwagę na zagrożenia, jakie niesie ona dla procesu badawczego²⁰¹. Badacze wskazują na następujące ograniczenia dla analizy krytycznej literatury²⁰²:

- prawdopodobieństwo pominięcia pewnych teorii, dzieł naukowych ważnych dla dziedziny badań;
- brak jednoznacznych kryteriów włączenia i wyłączenia danych pozycji naukowych do zbioru analizowanej literatury;
- szanse na odnoszenie się do badań bez wiedzy o podstawach metodologicznych ich powstania, co daje możliwość rozwoju woluntaryzmu, a nie intelektualizmu.

Na potrzeby badań dokonano przeglądu, selekcji i analizy pozycji literaturowych, które można podzielić na trzy podstawowe grupy:

- opracowania teoretyczne dotyczące organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych;
- publikacje traktujące o komunikacji społecznej, z podziałem na tradycje badawcze, które w zakresie komunikacji społecznej są dominujące;
- publikacje poświęcone tematyce marketingu, komunikacji marketingowej oraz zarządzania organizacjami.

Osobnym zbiorem literatury, wykorzystywanym w procesie badawczym, są pozycje dotyczące metodologii badań naukowych. Pozycje te nie mają bezpośredniego odniesienia do badanego zjawiska, jednakże wynikające z nich wskazania i dobre praktyki stanowią istotny wkład w projektowanie i uporządkowanie procesu badawczego.

Analiza literatury przedmiotu umożliwia poznanie stanu wiedzy w obszarze komunikacji społecznej, komunikacji marketingowej oraz w zakresie badań nad podmiotami trzeciego sektora. Selekcja publikacji, dokonana na potrzeby badań, zrealizowana została według słów kluczowych takich jak: komunikacja marketingowa, komunikacja społeczna, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa społeczne, trzeci sektor, ekonomia społeczna, marketing, sprzedaż, skuteczność, efektywność, spółdzielnia socjalna, stowarzyszenie, fundacja, metodyka obiegu informacji, informacja, komunikat. W ramach wstępnej analizy literatury dokonano rozpoznania recenzji książek, ich

²⁰¹ M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, dz. cyt., s. 153.

²⁰² W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste – GAB Media, Siedliska 2016, s. 47–67.

wstępów, wniosków, rekomendacji, w których zawarte interpretacje i syntetyczne wywody charakteryzują się właściwościami dyrektywnymi, z zachowaniem metodologicznej obiektywności.

Synteza, zastosowana w pracy jako metoda badawcza teoretyczna, powiązana jest z analizą. Zastosowanie jej prowadzi do łączenia fragmentarycznych elementów przedmiotu badań w całość, charakteryzującą się nową jakością, prowadzącą do wykrycia istotnych związków i właściwości²⁰³. Jednocześnie synteza nie stanowi wprost odwrotności analizy z uwagi na nową jakość połączonych, analizowanych elementów składowych podczas procesu badawczego²⁰⁴. Zgromadzone i przeanalizowane dane w ramach badań teoretycznych i empirycznych znajdują również zastosowanie podczas procesu triangulacji metod.

Abstrahowanie wykorzystane jako metoda badawcza znajduje zastosowanie w procesie pomijania (eliminowania), odłączania (izolacja) i wyodrębniania. Istotą abstrakcji, polegającej na wyodrębnianiu elementów przedmiotu badań, które zostały uznane (z pewnych względów) za nieistotne lub drugorzędne, jest zapewnienie przejrzystości i zachowanie zbieżności podejmowanych działań badawczych z celami badania²⁰⁵.

Porównanie polega na zestawieniu cech wspólnych i różnicujących badany przedmiot lub zjawisko. Zastosowanie syntezy na poszczególnych etapach prac badawczych zasadniczo prowadzi do identyfikacji cech wspólnych, podobieństw oraz różnic w kontekście skuteczności i efektywności procesów komunikacji marketingowej. Porównanie stanowi użyteczne narzędzie podczas zestawienia zaprojektowanego wzorca teoretycznego z modelem systemu (procesu) będącego efektem badań empirycznych.

Porównanie prowadzi w wywodzie naukowym do **wnioskowania** (rozumowania), czyli inferencji. Inferencja stanowiąca skutek analizy porównawczej pozwala na identyfikację i opis cech badanego zjawiska, którym w przypadku niniejszej

²⁰³ J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 26–27.

²⁰⁴ M. Pelc, *Elementy metodologii badań naukowych*, dz. cyt., s. 68.

²⁰⁵ E. Wiśniewski, *Metodyka wojskowych badań naukowych*, Akademia Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1990, s. 74.

pracy są czynniki determinujące skuteczność i efektywność procesów komunikacyjnych (komunikacji marketingowej). Wnioskowanie znajduje zastosowanie we wszystkich etapach procesu badawczego, jednakże szczególne znaczenie odgrywa w procesie formułowania wniosków końcowych badania.

Metodami wnioskowania, pozwalającymi określić charakter badanych zjawisk (ich cech i towarzyszących im zdarzeń), są redukcja i dedukcja. Z **redukcją** w procesie badawczym można spotkać się wtedy, gdy z przesłanek wnioskowania nie wynika jego wniosek, natomiast z wniosku wynikają przesłanki²⁰⁶. Redukcja może być traktowana jako powrót do następstw przyczyn, pamiętając, że jest to typ wnioskowania zawodnego²⁰⁷. W przedmiotowym badaniu redukcja znajduje zastosowanie do opisanie rezultatów zastosowania modelu systemu komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych oraz przedsiębiorstwach społecznych.

Dedukcja to rozumowanie polegające na odtwarzaniu faktów (*implicite* i *explicite*) zawartych we wniosku ogólnym²⁰⁸. Dedukcję stanowi rozumowanie oparte na wnioskowaniu formalnym opartym na określonym schemacie logicznym²⁰⁹. Dedukcja znajduje zastosowanie w opracowaniu wzorca sieci komunikacji społecznej z wykorzystaniem aparatu pojęciowego i reguł ogólnej jakościowej teorii informacji oraz metacybernetyki.

Analogia jest rodzajem wnioskowania zaliczanym do grupy wnioskowania uprawdopodobniającego²¹⁰. Stosowana podczas wskazywania podobieństw, pozwala przenosić zależności badanych cech lub zjawisk na inne. Metoda znajduje zastosowanie przy formułowaniu wniosków o występujących podobieństwach, w związku z badaniem procesów komunikacji marketingowej w różnych organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych.

Uogólnienie stosowane jest celem identyfikacji cech, powiązań, zależności, które mają charakter powtarzalny. Proces taki umożliwia łączenie w zbiory na podstawie określonych kryteriów, umożliwiając formułowanie uniwersalnych założeń do koncepcji procesów (np. komunikacji społecznej). Uogólnienie znajduje szczególne zastosowanie

²⁰⁶ K. Ajdukiewicz, *Zarys logiki*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1956, s. 127–133.

²⁰⁷ M. Pelc, *Elementy metodologii badań naukowych*, dz. cyt., s. 24.

²⁰⁸ M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Impuls, Kraków 2001, s. 50.

²⁰⁹ K. Ajdukiewicz, *Zarys logiki*, dz. cyt., s. 160–161.

²¹⁰ Z. Ziemiński, *Logika praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 191.

jako element podsumowujący fazy prac badawczych, a także jako łącznik wyników badań ilościowych i jakościowych.

Metody empiryczne zastosowane w procesie badawczym to metoda obserwacji oraz metoda sondażu diagnostycznego. Metody te są charakterystyczne dla badań naukowych prowadzonych w naukach społecznych. Wykorzystanie powyższych metod prowadziło do poznania: sądów, opinii, motywów, oczekiwań, procedur i procesów komunikacyjnych, w których uczestniczą uczestnicy badania, zachowań uczestników badania, szczególnie w kontekście zmian w zachowaniu bądź podejmowania aktywności stanowiących skutek procesów komunikacyjnych. Poznanie naukowe, realizowane z wykorzystaniem powyższych metod, zmierzało do identyfikacji czynników determinujących procesy marketingowej komunikacji społecznej w ujęciu czynników determinujących ich skuteczność i efektywność.

Pierwotnym zamierzeniem badań empirycznych jest poznanie określonych zjawisk społecznych poprzez bezpośredni kontakt podmiotu i przedmiotu badań. Realizacja tego postulatu odbędzie się m.in. za pośrednictwem obserwacji, która jest ukierunkowanym, zamierzonym i systematycznym postrzeganiem badanego przedmiotu, procesu lub zjawiska²¹¹. Opisywana metoda badawcza wykorzystana została podczas analizy realizacji procesów komunikacji marketingowej, w związku z realizacją warsztatów, których odbiorcami byli przedstawiciele organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych. Metoda obserwacji stanowi czynność badawczą polegającą na gromadzeniu danych drogą spostrzeżeń²¹². Nie ma ona na celu weryfikowania (potwierdzenia lub falsyfikowania) konkretnej hipotezy. Daje jednak możliwość głębszego poznania rzeczywistości będącej przedmiotem badań. Jest sposobem wykonywania czynu złożonego, polegającego na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym uplanowanego i nadającego się do wielokrotnego stosowania²¹³.

W odniesieniu do analizy czynników determinujących skuteczność i efektywność procesów komunikacyjnych, w kontekście systemu społecznej komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych, przedmiot badań stanowi rzeczywista realizacja tych procesów. Wieloaspektowość

²¹¹ J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, dz. cyt., s. 108–112.

²¹² T. Pilch, T. Bauman, A. Radzko, *Zasady badań pedagogicznych*, dz. cyt., s. 128.

²¹³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1955, s. 88.

przedmiotu badań wiąże się z koniecznością zaprojektowania narzędzia badawczego mającego charakter porządkujący obserwowane elementy:

- cel podejmowanej komunikacji marketingowej;
- role/osoby wykonujące czynności w systemie komunikacji marketingowej;
- podejmowane decyzje w systemie komunikacji marketingowej;
- etapy systemu komunikacji społecznej w zakresie komunikacji marketingowej;
- rozpoczęcie/zakończenie procesu komunikacji marketingowej;
- elementy doskonalenia/optimalizacji procesu komunikacji marketingowej.

Celem utrwalenia jak największej liczby spostrzeżeń, badanie oparto na skonstruowanym arkuszu obserwacji. Narzędzie to umożliwia rzetelne i uporządkowane oraz systematyczne prowadzenie obserwacji procesów społecznej komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych. Obserwator, dzięki wykorzystaniu narzędzia, może w procesie obserwacji skupić się na spostrzegawczym, obiektywnym i wnikliwym analizowaniu procesów informacyjnych oraz czynników, które charakteryzują te procesy z perspektywy właściwości determinujących ich skuteczność i efektywność. Walorem i istotną cechą metody obserwacji jest jej bezpośredniość. Pozwala to na uniknięcie czynników zniekształcających obserwacje. Zebrane obserwacje ukazują obraz badanego zjawiska w warunkach naturalnych. Mocną stroną obserwacji, z punktu widzenia eliminacji potencjalnych zniekształceń badania, jest zasada, zgodnie z którą uczestnicy badania (osoby obserwowane) nie są świadome przebiegającego procesu obserwacji. Zachowują się przez to w sposób naturalny i typowy. Ponadto, ze względu na uzasadniony i podyktowany innymi czynnikami niż badanie udział obserwatora w otoczeniu osób obserwowanych, następuje szybkie przyzwyczajenie się do obserwatora i traktowanie jego obecności jako zjawiska oczywistego. Wspomnieć również należy, iż obserwacja wykorzystywana jako technika w procesie działalności badawczej umożliwia w początkowej fazie badań skuteczne sformułowanie celu, identyfikację problemów oraz odpowiada za świadomość badacza w zakresie cech i specyfik typowych dla badanej populacji. Zjawisko przyzwyczajania się członków organizacji do obserwującego badacza podnosi walory praktyczne obserwacji i skuteczność formułowanych wniosków. Uczestnicy badania rezygnują z przyjmowania nienaturalnych postaw czy reakcji,

docelowo zachowując się w sposób naturalny i typowy. W konsekwencji ich reakcje na bodźce przychodzące z otoczenia mają charakter reprezentatywny i możliwe staje się przez to wnioskowanie i formułowanie uogólnień w procesie badawczym²¹⁴.

Wybór wskazanej metody badawczej, w ocenie autora, jest adekwatny do przedmiotu i celu badań. Sprzyjały temu warunki, w których badanie przeprowadzano, to jest bezpośredni kontakt autora z badanymi w trakcie realizacji warsztatów i szkoleń.

Technika ankiety wykorzystana w badaniach miała formę ankiety audytoryjnej, wykorzystującej narzędzie kwestionariusza ankiety. Umożliwiło to zdobycie bogatego i obszernego materiału empirycznego z zakresu podejmowanego problemu badawczego. Kwestionariusz ankiety stanowi narzędzie standaryzowane, o zaprojektowanej strukturze. Oznacza to, że respondenci odpowiadali na taki sam zestaw pytań, a kolejność pytań była stała – niezmienna w trakcie realizacji badań.

Wspomniana technika badawcza stosowana w naukach społecznych, polega na zebraniu w pewnej przestrzeni (klasa szkolna, sala szkoleniowa itp.) wybranej grupy osób i rozdaniu im ankiet do wypełnienia. Ankieter nie przeprowadzał wywiadu osobiście z każdym respondentem, ani nie odczytywał pytań, ograniczając się jedynie do podania celu prowadzonych badań i ewentualnego tłumaczenia zasad, jak ankietę należy wypełnić. Technika ta, w odróżnieniu od innych technik ankietowych pozwalała na uzyskanie prawie stuprocentowej zwrotności materiału.

²¹⁴ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2002, s. 84.

4.6 Dobór i charakterystyka próby badawczej

Wykonane badania empiryczne przeprowadzone zostały, aby zbadać opinię oraz ocenę osób współtworzących organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne (członków, wolontariuszy, pracowników, przedstawicieli grup inicjatywnych, liderów) w przedmiocie skuteczności i efektywności podejmowanej komunikacji marketingowej oraz czynników ją determinujących. Dokonano doboru próby badawczej na potrzeby przeprowadzenia badań, za pomocą kwestionariusza ankiety, w sposób niezależny od autora. Autor prowadził badanie przedstawicieli organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych z województwa podkarpackiego, uczestniczących w szkoleniach i warsztatach organizowanych przez ośrodek wsparcia ekonomii społecznej (OWES). Autor badania nie miał wpływu na dobór uczestników szkoleń i warsztatów, którzy rekrutowani byli do udziału przez pracowników OWES. Szkolenia i warsztaty nie miały charakteru odpłatnego, przez co nie identyfikuje się barier ekonomicznych, wykluczających potencjalnych uczestników. Ograniczenia nie stanowiła również siedziba organizacji, z uwagi na fakt, iż spotkania te organizowane były w terenie, niejednokrotnie w siedzibach organizacji bądź w budynkach użyteczności publicznej, w gminach stanowiących siedzibę organizacji. Warunki te stanowiły o powszechnym dostępie do oferty OWES dla podmiotów spełniających kryteria grupy docelowej (NGO i PS).

Analizie poddano dane dla 549 respondentów. Dla zmiennych jakościowych wyniki przedstawiono w postaci liczebności i odsetka. Do weryfikacji niezależności dwóch zmiennych zastosowano test niezależności chi-kwadrat. W niektórych przypadkach, ze względu na zerową liczebność w komórkach w obu grupach, zawężano wnioskowanie statystyczne do odpowiedzi, które zostały co najmniej raz wskazane przez badanych. W sytuacji, gdy zbyt wiele komórek miało liczebność oczekiwaną poniżej 5, przeprowadzano test niezależności chi-kwadrat z zastosowaniem symulacji Monte Carlo do wyznaczenia wartości p .

Przy weryfikacji hipotez przyjęto poziom istotności równy 0,05. Analizę wykonano przy użyciu pakietu Excel oraz oprogramowania statystycznego R Project²¹⁵.

Wyznaczenie próby badawczej determinowane było wielkością badanej populacji oraz dążeniem do uzyskania precyzyjnych, jak i wiarygodnych wyników. Skutkowało to

²¹⁵ R Core Team, *R: A Language and Environment for Statistical Computing*, R Foundation for Statistical Computing, Vienna 2024, <https://www.R-project.org/>.

decyzją o przyjęciu próby badawczej w liczbie powyżej 100 organizacji²¹⁶. W tym celu dokonano ponadto obliczeń umożliwiających określenie wielkości próby badawczej. Obliczenia te wykonano zgodnie ze wzorem:

$$n_b = \frac{N}{1 + \frac{d^2 (N - 1)}{z^2 pq}}$$

Źródło: W.G. Cochran, *Sampling Techniques*, 3rd Edition, John Wiley, New York 1977.

gdzie:

- N liczebność populacji;
- z parametr poziomu ufności, $z = 1,96$ przy $\alpha = 0,05$;
- p spodziewany rząd wielkości szacowanej frakcji;
- q $1 - p$;
- d dopuszczalny błąd pomiaru.

Dla poziomu istotności przyjęto standardową wartość 5%, czyli wartość z wynosi 1,96. Jako wartość dopuszczalnego błędu pomiaru również przyjęto standardowo stosowaną wartość 5%, a zatem $d=0,05$. Jako wielkość frakcji przyjęto wartość $p=0,5$, którą przyjmuje się w przypadku braku danych dotyczących spodziewanej wielkości frakcji. Liczebność populacji N przyjęto na podstawie danych GUS. W 2016 roku liczba pełnoetatowych pracowników w sektorze organizacji społecznych wynosiła 138,4 tys.²¹⁷, a w 2018 roku liczba ta wzrosła do 141,4²¹⁸ tys. Dla obu²¹⁹ tych wartości minimalna liczebność próby (po zaokrągleniu w górę do liczby całkowitej) wynosi 384.

²¹⁶ T. Pilch, T. Bauman, A. Radzko, *Zasady badań pedagogicznych*, dz. cyt., s. 125.

²¹⁷ Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego->, 16.11.2024.

²¹⁸ Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego->, 16.11.2024.

²¹⁹ Początkowo wyznaczono liczebność na podstawie danych z 2016 roku (zbieranie danych rozpoczęło się w 2017), a pod koniec zbierania danych dokonano ponownych obliczeń na podstawie danych z 2018 roku, jednak otrzymana minimalna liczebność próby nie uległa zmianie.

Badania zrealizowano w okresie od 23 czerwca 2017 roku do 10 grudnia 2019 roku. w wyniku przeprowadzonych badań przedstawiciele organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych uzyskano 549 uzupełnionych kwestionariuszy ankietowych. Przyjętymi kryteriami charakteryzującymi respondentów ustanowiono: wiek, staż, zajmowane stanowisko (kadra kierownicza, kadra wykonawcza). Badania zostały zrealizowane w trakcie prowadzenia warsztatów dla przedstawiciele organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych. Charakteryzując uczestników badania, nie dokonano rozgraniczenia na przedstawiciele NGO oraz PS z uwagi na współlistniejące subiektywne kryteria kategoryzacji podmiotów.²²⁰ Realizując badania, autor spędził w środowisku organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorstw społecznych we wskazanym okresie łącznie 271 dni, obejmujące 2168 godzin.

Tabela 1. Charakterystyka ankietowanych pod względem wieku

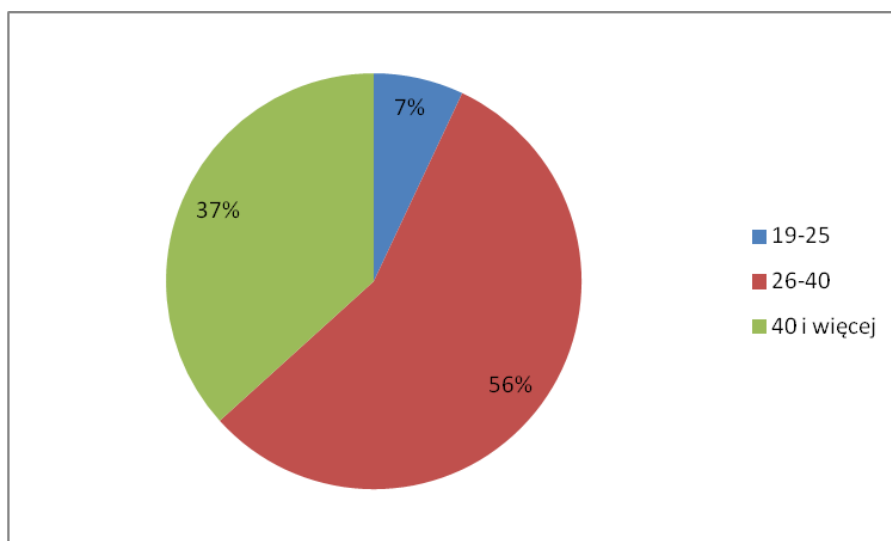
Wiek	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
19–25	38	7
26–40	309	56,3
Powyżej 40	202	36,7
Suma	549	100

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu empirycznym wzięło udział 549 osób, z których 38 osób było w przedziale wiekowym 19–25 lat, co stanowiło 7% ogółu badanych; 309 osób – w przedziale 26–40 lat, co stanowiło 56,3% ogółu badanych; 202 osoby były w wieku powyżej 40 lat, co stanowiło 36,7% ogółu badanych.

²²⁰ Beneficjentami projektu były organizacje, które można precyzyjnie zakwalifikować do zbioru NGO lub PS. Jednakże znacząca część beneficjentów mogła być traktowana uznaniowo. Spółdzielnia socjalna, prowadząca działalność gospodarczą, bezsprzecznie jest zaliczana do PS. Stowarzyszenie, będące oddolną inicjatywą jego członków, nierejestrowane w KRS i nieprowadzące działalności gospodarczej, to także bezsprzecznie NGO. Jednakże w przypadku organizacji (np. fundacji, stowarzyszeń), które przechodziły procesy ekonomizacji i były w trakcie rejestracji działalności gospodarczej do KRS lub w przypadku organizacji, które w KRS miały zgłoszoną działalność gospodarczą, której faktycznie nie podjęły – próba kategorycznej klasyfikacji obciążona była dużym błędem. W następstwie tej obserwacji w badaniu zrezygnowano z charakterystyki NGO – PS.

Wykres 1. Charakterystyka ankietowanych pod względem wieku (%)



Źródło: opracowanie własne.

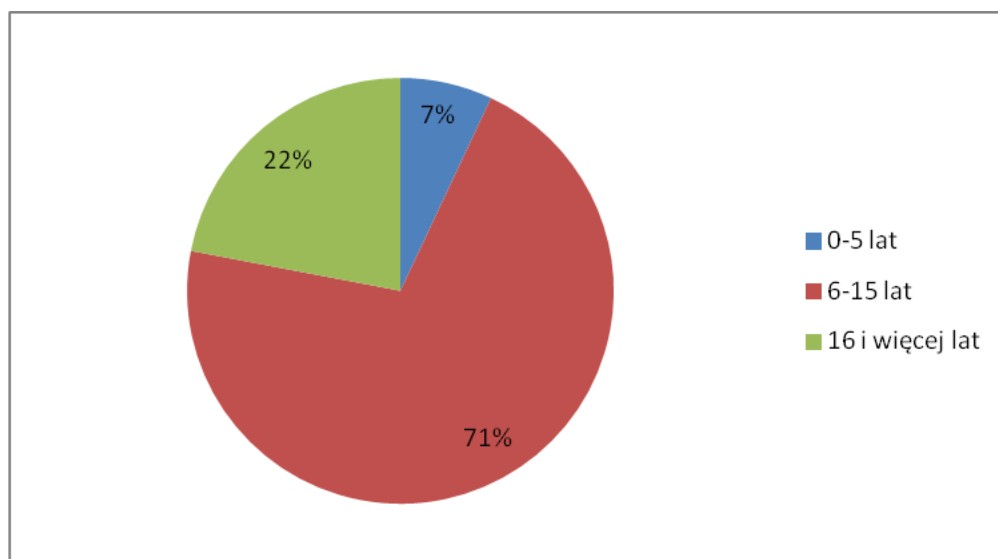
Tabela 2. Charakterystyka ankietowanych pod względem stażu w organizacji

Staż (w latach)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
0–5	38	7
6–15	392	71
Powyżej 16	119	22
Suma	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Spośród biorących udział w badaniu empirycznym 549 osób, 38 osób było zaangażowanych w organizacji przez okres do 5 lat, co stanowiło 7% ogółu badanych; 392 osoby były zaangażowane w organizacji przez okres w przedziale 6–15 lat, co stanowiło 71% ogółu badanych; 22 były zaangażowane w organizacji przez okres powyżej 16 lat, co stanowiło 22% ogółu badanych.

Wykres 2. Charakterystyka ankietowanych pod względem stażu (%)



Źródło: opracowanie własne.

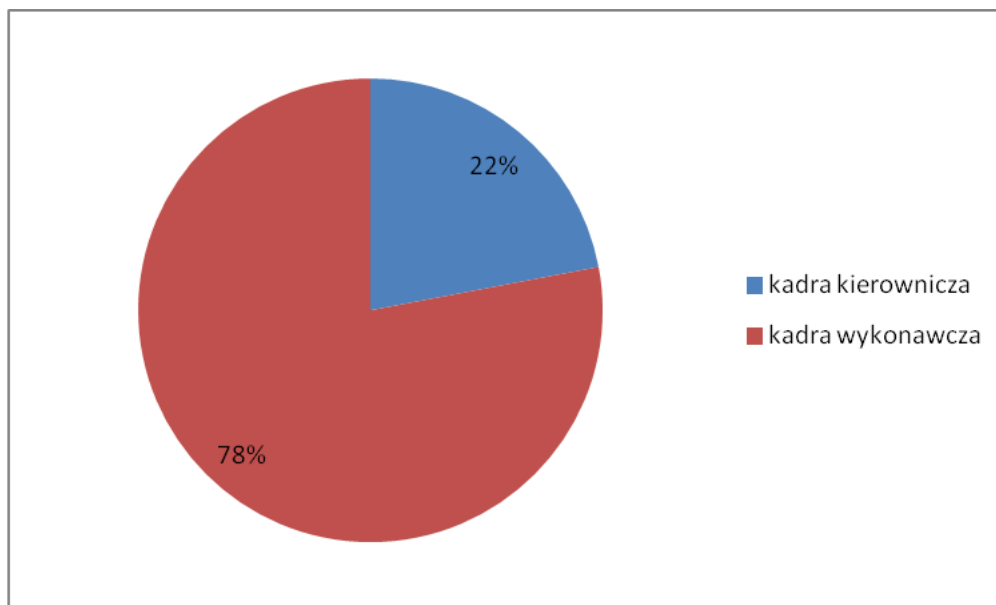
Tabela 3. Charakterystyka ankietowanych pod względem kryterium zaangażowania

Funkcja	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Kierownicza	119	22
Wykonawcza	430	78
Suma	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Według kryterium zaangażowania respondentów w życie organizacji pozarządowej lub przedsiębiorstwa społecznego 119 osób, co stanowiło 22% ogółu badanych, pełniło funkcje kierownicze (liderskie); 430 osób, co stanowiło 78% ogółu badanych, pełniło funkcje wykonawcze (członkowskie).

Wykres 3. Charakterystyka ankietowanych pod względem kryterium zaangażowania (%)



Źródło: opracowanie własne.

4.7 Proces badawczy

Proces badawczy definiowany jest w literaturze przedmiotu jako sekwencja występujących kolejno czynności realizowanych przez określone podmioty, prowadząca do osiągnięcia zamierzonego celu poznawczego. Określany jest także jako systematyczny ciąg kroków i procedur mających na celu uzyskanie informacji, udzielenie odpowiedzi na pytania lub rozwiązanie konkretnego problemu. Charakteryzuje się on ustrukturyzowanym i logicznym przebiegiem prowadzącym do zdobycia wiedzy, zrozumienia zjawiska lub walidacji teorii.

Proces badawczy dotyczący determinantów skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych zrealizowany został w omówionych poniżej fazach.

Planowanie procesu badawczego stanowiło pierwszą fazę, która obejmowała określenie głównych aspektów procesu badawczego, prowadzących do operacjonalizacji zmiennych konceptualnych na język doświadczeń. Faza ta owocowała określaniem pomysłu, celu, przedmiotu badań, wstępnych zmiennych oraz sformułowania problemów badawczych i hipotez. Kolejnym etapem działań w ramach fazy planowania, obejmującej przygotowanie badań, był proces decyzyjny autora dotyczący doboru metod, próby badawczej, terenu badań, co implikowało możliwość opracowania narzędzi badawczych docelowo wykorzystanych w procesie badawczym. Podstawą podejmowanych decyzji w ramach fazy planistycznej była analiza literatury przedmiotu.

Faza badań właściwych stanowi drugą fazę procesu badawczego. Charakteryzuje ją praktyczne wdrożenie procedur metod teoretycznych lub empirycznych, przez co realizowane mogą być cele poznawcze. W ramach fazy wykorzystane zostały jednocześnie narzędzia badań ilościowych i jakościowych, z uwagi na fakt, iż badania te prowadzone były równolegle.

Trzecim etapem procesu badawczego była działalność twórcza autora. W ramach trzeciego etapu opracowana została koncepcja systemu komunikacji marketingowej, uwzględniająca czynniki determinujące jej skuteczność i efektywność. Efekt, w postaci koncepcji systemu, uwzględniającego stanowiące cel badania determinanty, uzyskano w oparciu o przeprowadzoną klasyfikację, kategoryzację i selekcję zebranego materiału badawczego, wynikającego z zastosowanych narzędzi i metod badawczych. Na podstawie wytycznych i sugestii zawartych w literaturze przedmiotu zebrany materiał badawczy podlegał weryfikacji pod kątem wartości zebranych danych, metodologicznej

poprawności ich zebrania, segregacji i eliminacji niemających zastosowania danych, logicznej klasyfikacji i uporządkowania według adekwatnych kategorii oraz skalowania danych zgodnie z zaplanowanym przez autora procesem badań²²¹.

Prowadzenie procesu badawczego, opartego zarówno o badania ilościowe, jak i jakościowe, charakteryzować się może typowymi ograniczeniami. Związane są one z całym procesem badawczym, ale szczególnie z zastosowanymi metodami i technikami. Słabościami procesu poznawczego opartego o badania jakościowe są²²²:

- przypadkowe gromadzenie danych;
- niesystematyczna analiza danych;
- dowolne traktowanie i tworzenie teorii;
- problemy wykorzystania danych do testowania teorii;
- niespełnienie kryteriów intersubiektywnej sprawdzalności.

W przypadku procesów badawczych o charakterze ilościowym do zidentyfikowanych ograniczeń zalicza się²²³:

- uznanie deklaracji czy opinii ujętych w ramy pomiaru za fakty społeczne;
- tendencja do uszczuplenia opisu jakościowego zebranych danych ilościowych;
- nieprecyzyjne, zbyt wąskie określenie badanego zjawiska;
- pochopne wyciąganie wniosków z analizy jakościowej;
- wadliwie opracowane narzędzia;
- problemy ze zrozumieniem instrukcji poprzedzającej badanie, dotyczącej jego istoty czy przedmiotu, co może ważyć jakościowo na trafności całego badania.

W przedstawionym w niniejszym rozdziale procesie poznania naukowego, poprzez zastosowanie metody naukowej, metod badawczych oraz właściwych technik i narzędzi, autor dysertacji starał się rozstrzygnąć postawione problemy badawcze, uzyskując prawdę naukową. Należy jednak stwierdzić, że uzyskana prawda nie posiada wartości bezwzględnej i można ją określić jako prawdę naukową. Natomiast jej wartość mierzona jest obiektywnością badacza i zastosowaniem wystarczających metod badawczych, technik oraz narzędzi do jej osiągnięcia.

²²¹ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, dz. cyt., s. 156–161.

²²² W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, dz. cyt., s. 110–111.

²²³ M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, dz. cyt., 80–84.

Temat niniejszej pracy, określający przedmiot badań, stanowi złożone i rozległe zagadnienie. Jest to powód, aby szczególną uwagę zwrócić na przyjmowany porządek terminologiczny oraz właściwy dobór metodyki. Obiegowe powiedzenie twierdzi, iż największą wartość praktyczną ma dobrze skonstruowana teoria. Powiedzenie to stało się mottem przyjętym przez autora w projektowaniu procesu badawczego i doborze właściwych narzędzi analizy obserwowanych zjawisk.

Wyzwaniem, jakie dotyczyło podjętego procesu badawczego, było zidentyfikowanie atrybutów procesów komunikacji społecznej, odpowiedzialnych za skuteczność i efektywność tego procesu. Jak wykazano w analizie literaturowej niniejszej pracy, na procesy komunikacji można patrzeć z perspektywy różnych dyscyplin, co w konsekwencji może wpływać na proces badawczy. Samo jednoznaczne zrozumienie skuteczności i efektywności procesu komunikacji społecznej w konkretnym przypadku komunikacji marketingowej wydaje się kluczowe.

Założenia przyjęte przez autora, służące uporządkowaniu procesu badawczego, a w konsekwencji uporządkowaniu zbieranych materiałów i procesu wnioskowania, wymagały przyjęcia lub jednoznacznego zdefiniowania wybranych pojęć.

- Komunikacja społeczna – jest procesem sterowania społecznego. Uczestnicy procesów komunikacji społecznej czynią to w celu wpływania na siebie.
- Komunikacja marketingowa – jest szczególnym przypadkiem komunikacji społecznej, w którym sterowanie ma na celu realizację celów marketingowych.
- Proces sterowania społecznego związany jest z osiąganiem przez stronę komunikacji celów.
- Skuteczność procesu komunikacji społecznej można stwierdzić, jeśli w wyniku akcji nadawcy pojawia się wymagana (założona) reakcja odbiorcy.
- Efektywność komunikacji społecznej związana jest z optymalizacją zasobów koniecznych do osiągnięcia skuteczności.
- Nie analizuje się efektywności procesów komunikacji społecznej, jeśli nie ma pewności co do skuteczności tych procesów.
- Pierwszym warunkiem skuteczności procesu komunikacji jest relacja tożsamości informacji po stronie nadawcy i odbiorcy (co od strony technicznej jest omówione w dalszej części pracy).

- Drugim warunkiem skuteczności procesu komunikacji jest zbieżność celów podmiotów po stronie nadawcy i odbiorcy.
- Proces komunikacji społecznej jest skuteczny, wtedy i tylko wtedy, gdy pomiędzy warunkiem pierwszym (tożsamość) i drugim (zbieżność) zachodzi koniunkcja, czyli iloczyn logiczny. Warunkowane jest to obserwacją, iż właściwe zrozumienie komunikatu przy konflikcie celów nie czyni procesu komunikacji skutecznym, ponieważ nie wywołuje założonej reakcji po stronie odbiorcy. Ponadto, przy niewłaściwym zrozumieniu komunikatu (nie zachodzi relacja tożsamości informacji) reakcja celowa odbiorcy może mieć charakter przypadkowy, niezgodny z intencjami nadawcy, nawet jeśli w przyjmowanych przez podmioty celach nie identyfikuje się rozbieżności.

Przyjmowana w niniejszej pracy terminologia nawiązuje do tradycji badań społecznych, w której jako metodologię rozumie się naukę o metodach, podejmującą tematykę adekwatności metod postępowania badawczego względem identyfikowanych problemów badawczych. Metoda badawcza rozumiana jest jako algorytm etapów postępowania badawczego. Metodyka natomiast stanowi aplikacyjne podejście do każdego ze szczegółowych obszarów badań²²⁴.

²²⁴ W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, dz. cyt., s. 10–11.

4.8 Znaczenie przyjętej metodologii w badaniach nad determinantami komunikacji marketingowej NGO i PES

Badacze podejmujący zagadnienia metodologiczne zwracają uwagę na klasyczny podział badań, grupujący je jako badania ilościowe oraz badania jakościowe. Zwraca się uwagę, iż powszechnie określane jako badania jakościowe stanowią badania interpretatywne, natomiast badania ilościowe polegają na testowaniu hipotez²²⁵.

Nie bez znaczenia jest także, iż badane zjawiska mają charakter interdyscyplinarny. Podejmowane są przez naukowców wywodzących się z różnych tradycji i dyscyplin naukowych. W każdej z nich obserwowane są specyficzna terminologia i nazewnictwo fachowe, które, choć precyzyjne i oczywiste w rozumieniu przedstawicieli konkretnej dyscypliny, mogą okazywać się niezrozumiałe lub rozumiane błędnie w przypadku prób wykorzystania dorobku naukowego w ramach innych dyscyplin naukowych.

Komunikacja społeczna, której podzbiorem jest komunikacja marketingowa, jest doskonałym przykładem dyscypliny, która rozwijała się w ramach wielu nurtów, tradycji, doświadczeń i dyscyplin naukowych. Na gruncie samodzielnych badań i refleksji nad komunikacją społeczną, przy jednoczesnym wykorzystywaniu dorobku innych badaczy, pojawia się problem spójności terminologicznej i właściwego rozumienia przyjmowanych pojęć. Jak zauważa Kosecki, obok trwających na świecie procesów integracyjnych, zauważyć można postępującą w nauce specjalizację i dezintegrację, a w konsekwencji rosnące zapotrzebowanie na wiedzę interdyscyplinarną spotyka się z ryzykiem niezrozumienia pomiędzy specjalistami z zakresu różnych dyscyplin. Brak takiego zrozumienia (lub zrozumienia niepełnego) podważa możliwości praktycznego wykorzystania i aplikacji wiedzy zdobytej w ramach nauki dla rozwoju innych dyscyplin czy rozwiązywania nowych problemów naukowych, przed którymi naukowcy są stawiani²²⁶.

Przytoczone refleksje implikują kolejną, w ramach której rozważyć należy nie tylko właściwy dobór metod i narzędzi badawczych czy wybór pomiędzy metodami ilościowymi a jakościowymi. Celem zbadania podejmowanych w temacie pracy zjawisk należy sięgać po różnorodne metody, jak również zapewnić płaszczyznę, w ramach której możliwe stanie się integrowanie zdobytej wiedzy.

²²⁵ Tamże, s. 11.

²²⁶ J. Kosecki, *Metacybernetyka*, Narodowa Akademia Informacyjna, Warszawa 2015, s. 5.

Zasadne zatem okazuje się wykorzystanie podejścia badawczego, opartego o triangulację. Podejście to, zakładające wykorzystanie różnorodnych metod i technik, wnosi nową jakość w procesy badawcze i następujące w ich wyniku wnioskowanie. Triangulacja, pozwalająca szerokie spojrzenie i dogłębną analizę zjawisk, daje możliwość minimalizacji wad i maksymalizacji mocnych stron poszczególnych metod badawczych. Podnosi ponadto rzetelność i trafność wnioskowania²²⁷.

W ramach podejmowanej triangulacji metod możliwa jest ponadto minimalizacja skutków sporu wynikającego z relacji poznania dedukcyjnego oraz indukcyjnego. Zdaniem badaczy (np. K. Popper) jednoznaczne dzielenie nauk na dedukcyjne i empiryczne nie zawsze jest uzasadnione. Powstająca w ramach dedukcji naukowej wiedza opiera się na przesłankach logicznych. Postępowanie empiryczne natomiast związane jest z doświadczalną weryfikacją przyjętych hipotez. Rezygnując ze sporu pomiędzy wyższością któregośkolwiek z tych podejść, możliwe okazuje się wykorzystanie ich wzajemnej synergii. Podejście to, wykorzystywane w fizyce czy astronomii, opiera się na dedukcyjnym budowaniu teorii, która poddawana jest weryfikacji empirycznej²²⁸.

Co ważne, podejście to nie jest wyizolowane z historii rozwoju nauki oraz z refleksji ludzkiej nad naukowym poznaniem rzeczy i zjawisk. Klasyczne, arystotelesowskie podejście do poznania, opierające się na sylogistycznej dedukcji, prowadziło bezpośrednio do poznania przyczyny formalnej. Stanowiło to podwaliny dla przyjmowanego w nauce modelu indukcyjno-dedukcyjnego. Modelem, w którym podstawowym pytaniem było pytanie o przyczynę: dzięki czemu? Zachodzące w teorii nauki od XIX wieku zmiany akcentowały dominantę poznania empirycznego i poznanie opierały na pytaniu: jak? Pytanie to miało okazywać się znacznie bardziej precyzujące i pozwalające wyjaśnić obserwowane zjawiska. Podejście to, wywodzące się z filozofii nauki Comte'a, prowadziło do przyporządkowywania wyników pomiarów obserwacji do funkcji algebraicznych, których celem było tworzenie ścisłych teorii naukowych. Koncepcja taka napotkała na filozoficzne koncepcje Kanta, który to zauważył, iż w procesie poznania podmiot poznający nie pozostaje bierny, nie jest wyizolowany od poznawanego zjawiska. Podmiot poznający wnosi coś od siebie do aktu poznania oraz otrzymuje coś w wyniku tego aktu. Konsekwencje dyskusji nad filozofią nauki i teorią

²²⁷ K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych: teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 128–129.

²²⁸ W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, dz. cyt., s. 19.

poznania prowadzą do refleksji, iż często niewystarczające jest jednoznaczne podejście, zamykające proces poznawczy tylko do dedukcji lub tylko do empirii. Nie sposób zatem mówić o uniwersalnej teorii nauki czy jedynej metodyce, uniwersalnej w ramach dyscypliny, a tym bardziej uniwersalnej w podejmowaniu wyzwań badawczych o charakterze interdyscyplinarnym²²⁹.

²²⁹ M. Krapiec, *Metafizyka, zarys zagadnień podstawowych*, Pallottinum, Poznań 1966, s. 16–20.

4.9 Metacybernetyka jako narzędzie poznania

Metacybernetyka stanowi syntezę fizyki i cybernetyki, a także metadzielinę w stosunku do nauk technicznych, biologicznych i społecznych. Jest zatem swoistą platformą integrującą nauki i pozwalającą na naukowe poznanie zjawisk i rzeczy, poprzez wykorzystanie dorobku innych nauk, eliminując ryzyko przekłamania, wynikające np. z niespójności terminologicznej. Integracja fizyki i cybernetyki (tzw. podejścia fizykalnego i cybernetycznego) przejawia się przede wszystkim w założeniu, że obserwowane (badane) zjawiska lub obiekty poddawane są temu procesowi w określonym czasie, który można nazwać t_0 . Czas ten może być określony potocznie mianem „tu i teraz”. Dokonując procesu badawczego, należy jednak uwzględnić, iż stan „tu i teraz”, czyli t_0 , w praktyce jest skutkiem stanów przeszłych t_{-1} , t_{-2} , ..., t_{-n} , co związane jest z podejściem fizykalnym. Jednocześnie obserwuje się, iż badany obiekt w czasie t_0 , oprócz cech, atrybutów, zjawisk stanowiących skutek stanów przeszłych, może posiadać ustanowione cele (wewnętrznie lub zewnętrznie). Zatem jego przyszłe zachowania lub przyszła zmienność determinowane są stanami przyszłymi t_1 , t_2 , ..., t_n . Stany te związane są z celami, jakie posiada obiekt, a cele te mogą być zdefiniowane samodzielnie (system autonomiczny) bądź mogą być zdefiniowane przez zewnętrznego organizatora (system samosterowny). Sam proces ustanawiania celów przez zewnętrznego organizatora może mieć charakter jawny (system świadomie rezygnuje z atrybutu autonomiczności) bądź może wynikać z niejawnych procesów sterowania społecznego (np. wojna informacyjna), w wyniku których system przestaje być autonomiczny. Analiza zachowań systemu, pod kątem osiągniętych stanów przyszłych i przyjmowanych (wdrażanych) celów, związana jest z podejściem cybernetycznym.

Połączenie podejścia fizykalnego i cybernetycznego, określane mianem metacybernetyki, pozwala na analizowanie zjawisk, stanów i procesów obserwowanych w czasie rzeczywistym z uwzględnieniem przeszłości i potencjalnej przyszłości. Podkreślić należy, że analizowanie stanów przyszłych pod kątem procesów sterowania odbywa się w jednym z dwóch wariantów. Pierwszym jest wariant deterministyczny, charakterystyczny dla procesów technicznych i technologicznych, co nie jest przedmiotem niniejszej pracy. Drugi wariant związany jest z obserwacją, analizą i oceną procesów społecznych, stanowiących temat niniejszych badań. W przypadku procesów

społecznych podkreślić należy, iż nie można zakładać determinizmu i procesy te mają charakter probabilistyczny²³⁰.

Podstawą do analizy metacybernetycznej w naukach społecznych jest stworzona przez Mariana Mazura koncepcja systemów autonomicznych (układów samodzielnych), która definiuje i porządkuje zasady zachodzące w tych systemach. Drugim aspektem istotnym dla zrozumienia zachodzących zjawisk jest, opracowana także przez Mazura, ogólna jakościowa teoria informacji. Teoria ta stanowiła przełom w badaniach nad komunikacją, jednakże nie można postawić tezy, że jest wystarczająco eksploatowana przez badaczy, a wielu z nich jej nie wykorzystuje z uwagi na brak znajomości. Uporządkowanie procesów komunikacyjnych zgodnie z postulatami Mazura wprowadza porządek terminologiczny i umożliwia zbudowanie wzorca na podstawie analizy dedukcyjnej. W ramach prowadzonych badań wzorzec stanowi podstawę analizy sieci społecznych jako jednej z wykorzystanych metod badawczych.

Zastosowanie wzorca zamiast modelu służy pełnemu i obiektywnemu rozpoznaniu procesów komunikacji marketingowej z uwzględnieniem wszelkich możliwych czynników wpływających na determinanty skuteczności i efektywności badanego zjawiska. Analizowanie sieci społecznej z wykorzystaniem modelu niesie za sobą ryzyko niepełnego rozpoznania związków przyczynowo-skutkowych, determinujących proces komunikacji. Wynika to z faktu, iż model opierając się na empirii, stanowi dokładne odwzorowanie konkretnego badanego przypadku, wzorzec natomiast to teoretyczny „model doskonały”, charakteryzujący się pełnym ujęciem istotnych w procesie zależności, nawet jeśli nie byłyby one jednoznacznie zidentyfikowane w oparciu o materiał empiryczny. Jak zauważył Mazur, oparcie się na dedukcyjnym wzorcu (który jest abstrakcyjną koncepcją systemu cybernetycznego) pozwala na dedukcyjne określenie jego właściwości bez konieczności odwoływania się do wyników obserwacji tworów rzeczywistych²³¹. Zastosowanie takiej koncepcji prowadzonego badania pozwala na identyfikację w analizowanym procesie także cech, zjawisk, które w analizie modelu rzeczywistego nie zostały zarejestrowane. W konsekwencji przyjęcie punktu wyjścia w procesie badawczym, opartego o wzorzec teoretyczny, pozwala na uzupełnienie lub doskonalenie badań empirycznych. Brak rejestracji atrybutów procesu komunikacji niekoniecznie musi być efektem braku

²³⁰ J. Kossecki, *Metacybernetyka*, dz. cyt., s. 5–6, 10–11, 51–52.

²³¹ M. Mazur, *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1966, s. 11–12.

rzetelności czy staranności badania empirycznego. Może uczulać badacza na analizowanie i ocenę wrażliwości diagnostycznej zastosowanych narzędzi i w konsekwencji inspirować do ich doskonalenia lub adekwatnego doboru.

Analiza materiału empirycznego, poprzedzona dedukcyjną budową teoretycznego wzorca, pozwala ponadto na uwzględnienie norm społecznych typowych dla badanej społeczności. Grupy ludzi, tworzące formalne lub nieformalne systemy, charakteryzują się swoistą wrażliwością na bodźce, których klasyfikacji podjęła się właśnie metacybernetyka. Opierając się na dorobku badaczy, analizujących procesy społeczne z perspektywy historiozoficznej (Koneczny), jak również socjologicznej (Petrażycki, Ossowski, Piętka), wreszcie analizując je przez pryzmat praw sterowania systemami (Mazur), dokonano klasyfikacji i uporządkowania impulsów istotnych dla procesów sterowania społecznego. Impulsami tymi są bodźce motywacyjne, stanowiące zestaw parametrów sterowniczych systemu. Każdy system społeczny, zarówno formalny, jak i nieformalny, podlegając codziennym procesom informacyjnym (w wyniku kontaktu bezpośredniego, poprzez media, konsumując produkty szeroko rozumianej kultury), kształtuje określoną, typową dla siebie wrażliwość na bodźce, których wystąpienie aktywuje określone działania (zachowania). Odpowiadają one za skuteczność i efektywność oddziaływania impulsów (komunikatów), których celem było aktywowanie systemu. Znajomość zatem parametrów sterowniczych systemu pozwala na skuteczny dobór komunikatu, po którym następuje celowe działanie. Wówczas komunikacja jest skuteczna. Znajomość ta ponadto pozwala na rozpoznanie potencjalnej potrzeby zmian przyjmowanych norm i zasad, w przewidywalny i określony sposób. Prowadzi to do optymalizacji efektywności podejmowanych aktywności komunikacji społecznej²³².

²³² J. Kossecki, *Metacybernetyka*, dz. cyt., s. 80, 189–90.

Rozdział 5

Wyniki badań własnych

5.1 Analiza wzorca²³³

Wprowadzenie

(...) W teorii nie można niczego uzasadniać empirią. Teoria, w której choć jedno ogniwo dowodowe jest zaczerpnięte z empirii (np. „ponieważ we wszystkich znanych przypadkach stwierdzono, że ...”) nie jest żadną teorią.

(...) Przy szukaniu informacji o określonym zbiorze obiektów można się ograniczyć do wybranego obiektu charakterystycznego, w założeniu, że uzyskane o nim informacje będą zarazem informacjami o całym zbiorze.

W postępowaniu empirycznym szuka się informacji o próbkę wybranej z całego zbioru obiektów, w założeniu, że jest ona obiektem charakterystycznym. Jeżeli założenie takie jest trafne, to próbkę uważa się za reprezentatywną.

prof. Marian Mazur
Cybernetyka i charakter

Fragment rozważań twórcy polskiej szkoły cybernetyki wskazuje dwa potencjalne kierunki poznania. Jeden z nich, oparty na empirii – związany jest z obserwowaniem skutków i interpretowaniem ich. Zaobserwowana prawidłowość może okazać się mocna. Obarczona jest jednak zawsze ryzykiem, iż nie wszystkie zależności i ich wzajemny wpływ zostały uwzględnione. Obserwowana prawidłowość może być faktem w przypadku modelu, co nie musi oznaczać, że stanowi ogólną, zawsze obowiązującą zasadę. Wzorzec stanowi takie odniesienie do opisanej i udowodnionej teorii, że pozwala na wnioskowanie nie tylko w odniesieniu do badanego zbioru (jak to ma miejsce w badaniu empirycznym), ale pozwala na uogólnienie wniosków w odniesieniu do całej populacji. Intencją autora niniejszej pracy nie jest zajmowanie stanowiska w potencjalnym sporze pomiędzy zwolennikami jednego z podejść. W ocenie autora prezentowane na gruncie cybernetyki i metacybernetyki założenia teoretyczne budowy wzorca systemu społecznego stanowią wartościową płaszczyznę analizy czynników determinujących skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej w NGO i PS.

²³³ Analiza wzorca opracowana została na podstawie: M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im B. Jasińskiego, Warszawa 1999 oraz J. Kossecki, *Metacybernetyka*, Narodowa Akademia Informacyjna, Warszawa 2015.

Postulaty wzorca

Cybernetyka jest nauką o sterowaniu. Inaczej rzecz ujmując, o zachowaniu systemów. Sterowanie jest to wywieranie celowego wpływu na systemy i procesy. System jest to zbiór obiektów elementarnych i relacji pomiędzy nimi. Proces jest to system z uwzględnieniem parametru czasu²³⁴. Oznacza to, że obserwacja poczyniona w czasie t_0 , dotycząca struktury lub substancji systemu, jest prawdziwa tylko dla tego czasu. Obserwacja poczyniona w czasie t_1 może identyfikować zmiany. Porównywanie obserwacji w odstępach czasu może pozwalać na identyfikację kierunków zmian. Zbiór relacji, które zidentyfikowano w systemie, stanowi jego strukturę. Zbiór obiektów elementarnych stanowi jego substancję. System może się składać z obiektów, które są systemami. W tym kontekście można identyfikować nadsystem i podsystem.

Wnioski NGO/PS

Każda organizacja społeczna jest systemem, ponieważ składa się z obiektów elementarnych (ludzie, grupy ludzi) oraz relacji pomiędzy tymi obiektami. Zarówno struktura, jak i substancja systemu ma charakter dynamiczny. Oznacza to, że organizacja podlega dynamicznym zmianom w wyniku zmian w składzie zespołu i zmian w relacjach.

Postulaty wzorca

Rozważania dotyczące jednego systemu wymagają taktowania go jako fragmentu większej rzeczywistości. Zawsze następuje oddziaływanie otoczenia, które może być traktowane jako drugi system. Określenie systemu powinno być niezmiennie. Zmienność systemu w czasie określana jest jako proces. Polega zatem w praktyce na porównywaniu różnych systemów.

Wnioski NGO/PS

Żadna organizacja nie jest umiejscowiona w próżni. Podlega ciągłemu oddziaływaniu otoczenia. Otoczenie to dynamicznie zmienia strukturę systemu (relacje). Więc nawet jeśli substancja systemu nie podlega zmianom (organizacja charakteryzuje się stałością tworzących ją osób), to nadal podlega zmianom wynikającym ze zmian

²³⁴ System jest statycznym obrazem obiektów elementarnych i relacji, jakie można zidentyfikować w czasie t_0 . Proces uwzględnia zmiany w czasie, które mogą dotyczyć zmian w obiektach elementarnych lub/i zmian w relacjach.

zachodzących w relacjach. Nawet jeśli analizowana jest ta sama organizacja (pod kątem formalnym) należy pamiętać, że ulega zmianom w czasie. Ważna jest zatem świadomość, czy analizowany jest system (statyczny) czy proces (dynamiczny).

Postulaty wzorca

Metoda systemowa eliminuje dowolność interpretacyjną w toku rozwiązywania problemu. Interpretacja możliwa jest przy definiowaniu systemu (jego struktury). Pozwala na interpretowanie systemów z uwzględnieniem oddziaływania innych systemów, czy umiejscowienia analizowanego systemu jako obiektu elementarnego w określonym nadsystemie.

Wnioski NGO/PS

Każda organizacja składa się z obiektów elementarnych, które na poziomie niższym mogą być identyfikowane jako podsystemy. Oznacza to, że zachowania członków organizacji nie są tylko wynikiem oddziaływania organizacji ale także indywidualnych celów każdego podmiotu. W dużych organizacjach, gdzie powstaje rozbudowana struktura (zespoły, działy, grupy), obiekty te stanowią podsystem, co także wpływa na ich działanie. Ponadto, każda organizacja jest obiektem elementarnym większych systemów (wspólnota mieszkańców czy społeczeństwo), podlegając temu oddziaływaniu.

Postulaty wzorca

Są dwa rodzaje relacji. Relacja wewnętrzna zbioru (wewnątrz obiektu elementarnego) określana mianem: **Informacja**. Relacja zewnętrzna pomiędzy zbiorami (obiektami elementarnymi) określana mianem: **Kod**.

Wnioski NGO/PS

Komunikowanie się warunkowane jest możliwością odkodowania komunikatu. Odkodowanie go jednak nie gwarantuje skuteczności procesu komunikacji, ponieważ informacja wynikająca z komunikatu ma charakter subiektywny (interpretowana jest wewnętrznie). Z tego powodu nadawca może mieć pewność, że przekazał czytelny komunikat, który został zrozumiany, i jednocześnie zaobserwować, że odbiorca wyciągnął z niego inne wnioski.

Postulaty wzorca

Powiązanie pomiędzy systemami określa się mianem sprzężenia, przy czym rozróżnia się sprzężenia proste oraz sprzężenia zwrotne. Sprzężenia zwrotne można podzielić na sześć kolejnych kategorii. Realizacja powiązań pomiędzy systemami (sprzężeń) powiązana jest z trzema zmiennymi jakimi są: bodziec, reakcja i reaktywność. Bodziec jest to oddziaływanie wejściowe systemu, reakcja – oddziaływanie wyjściowe, reaktywność natomiast to stosunek reakcji do bodźca.

Wnioski NGO/PS

Następujące pomiędzy ludźmi powiązania, zarówno w kontekście wnętrza organizacji, jak i w kontekście oddziaływania pomiędzy organizacjami, związane są z występowaniem sprzężeń. W sprzężeniu prostym oddziaływanie jest jednostronne. W sprzężeniu zwrotnym oddziaływanie ma charakter wzajemny.

Postulaty wzorca

Sterowanie pomiędzy systemami oparte jest na dwóch kategoriach problemów: problemach poznawczych i decyzyjnych. Na problemy poznawcze składa się eksploracja (stwierdzenie faktów – co jest), klasyfikacja (stwierdzenie właściwości – jakie jest), eksplifikacja (stwierdzenie związków – jak zależne). Na problemy decyzyjne składa się postulacja (wskazanie celów – co osiągnąć), optymalizacja (wskazanie sposobów – jak osiągnąć), realizacja (wskazanie zasobów – z czego osiągnąć).

Wnioski NGO/PS

Skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej determinowana jest łącznie. Wynika to z faktu, iż proces sterowania powinien być oparty o rozwiązanie powyższych sześciu problemów, a problemy te są decydujące zarówno dla określenia celu, jak i dla efektów procesu sterowania.

5.2 Analiza danych ankietowych

W ramach przeprowadzonego procesu badawczego dokonano analizy wyników badań zebranych za pośrednictwem narzędzia – kwestionariusza ankiety – wśród przedstawicieli organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych. Autor wypracował rekomendacje stanowiące koncepcję systemu komunikacji marketingowej NGO i PES, uwzględniającą czynniki determinujące jej skuteczność i efektywność. Zebrane w procesie badawczym dane zostały zliczone, a następnie dokonano ich prezentacji z wykorzystaniem tabel oraz wykresów. Omówiono odpowiedzi respondentów, prezentując ich rozkład liczbowy i procentowy. Grupa respondentów została podzielona na dwie kategorie. Kadra kierownicza to respondenci reprezentujący formalne funkcje kierownicze lub lidarskie w organizacjach, które reprezentowali, lub osoby koordynujące grupy inicjatywne w odniesieniu do organizacji, które były w procesie formalizacji (rejestracji) prowadzonej aktywności społecznej. Kadra wykonawcza to osoby zaangażowane w życie organizacji, niepełniące formalnych funkcji związanych z reprezentowaniem organizacji na zewnątrz i zaangażowane w życie organizacji pod kątem jej działania na poziomie operacyjnym czy taktycznym, jak na przykład członkowie organizacji, wolontariusze, społeczność tworząca grupy inicjatywne, ale niepełniące tam ról lidarskich.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych ankietowani zostali poproszeni o odpowiedź na pytania zgodnie z załączonym wzorem ankiety (zob. Aneks).

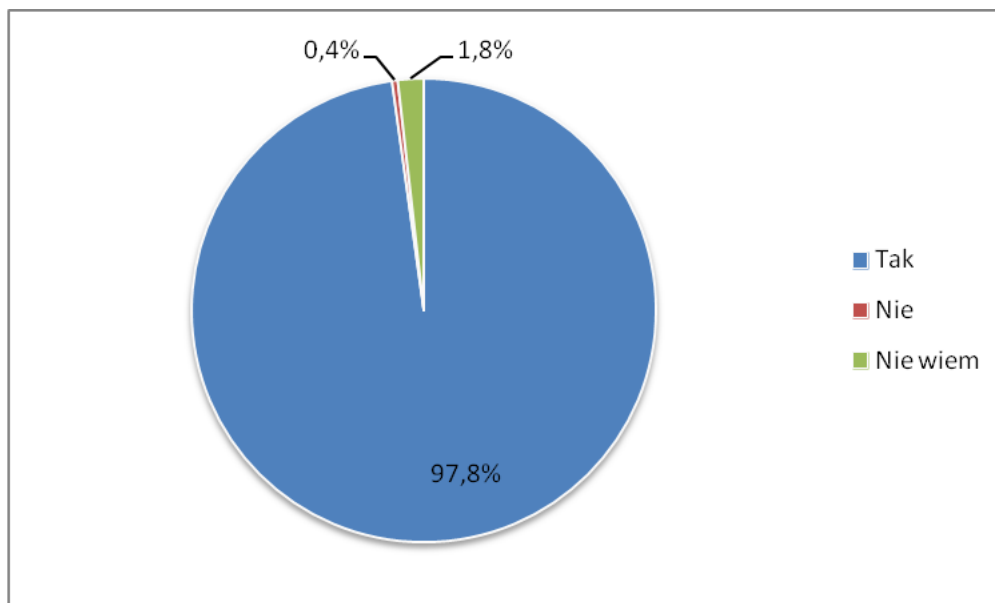
Pytanie pierwsze brzmiało: *Czy uważa Pan/Pani, że odpowiednio przebiegająca komunikacja marketingowa wpływa na prawidłowe funkcjonowanie organizacji?*

W prezentowanym pytaniu ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z trzech odpowiedzi. Zostali poinstruowani o konieczności jednokrotnego wyboru. Uzyskano łącznie 549 odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie zaprezentowano na wykresie. Pierwsza z zaproponowanych możliwości odpowiedzi uzyskała najwięcej wskazań. Wskazanie to dotyczyło potwierdzenia znaczenia odpowiednio przebiegającej komunikacji marketingowej dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Opcję odpowiedzi o charakterze potwierdzającym wybrało 537 uczestników badania, co procentowo stanowiło 97,8% ankietowanych. Osoby, które w zaproponowanych opcjach odpowiedzi wybrały opcję „nie wiem”, stanowiły 1,8% ankietowanych, co liczbowo przekładało się na 10 odpowiedzi. Osoby, które w zaproponowanych opcjach odpowiedzi

wybrały opcję „nie”, stanowiły 0,4% ankietowanych, co liczbowo wiązało się z 2 ankietami, w których wskazano na niniejszą opcję.

Analiza danych dotyczących pytania nr 1

Wykres 4. Czy uważa Pan/Pani, że odpowiednio przebiegająca komunikacja marketingowa wpływa na prawidłowe funkcjonowanie organizacji? – rozkład odpowiedzi (%)



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaliczani do pierwszej grupy (kadra kierownicza) wybierali opcję odpowiedzi potwierdzającą w 100% przypadków. Nikt z przedstawicieli liderów organizacji nie wskazał opcji negującej oraz nie wskazał na brak zdania w powyższym zakresie.

W przypadku członków organizacji (kadra wykonawcza) odpowiedzi twierdzące stanowiły 97,2% wyborów, negujące 0,5%, natomiast brak zdania, czyli opcję „nie wiem”, wskazało 2,3%. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie pierwsze zawarty został w poniższej tabeli.

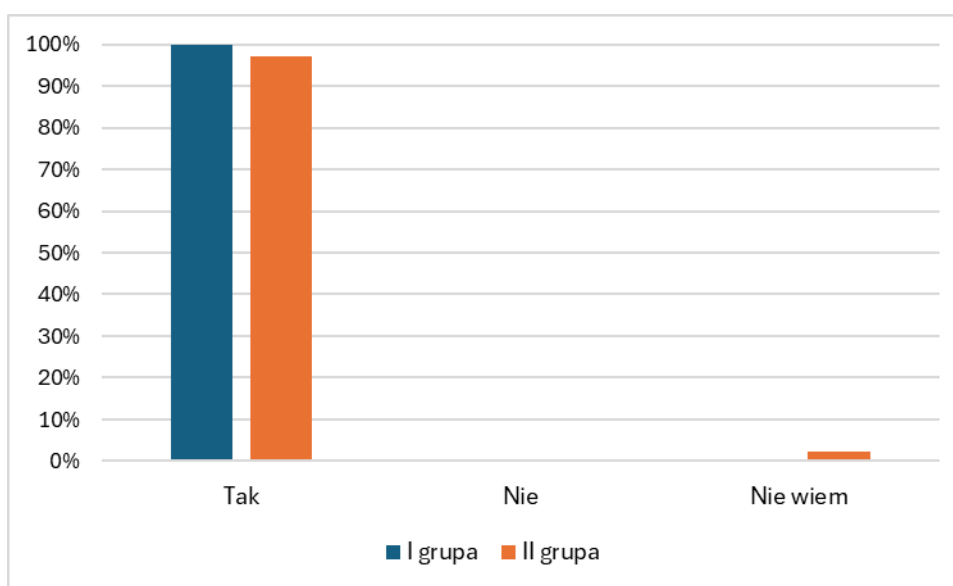
Tabela 4. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 1 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Tak	119	100	418	97,20	537	97,82
Nie	0	0,00	2	0,47	2	0,36
Nie wiem	0	0,00	10	2,33	10	1,82
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 5. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 1 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat (z symulacją Monte Carlo):

$$X^2 = 2,8553; p = 0,2486.$$

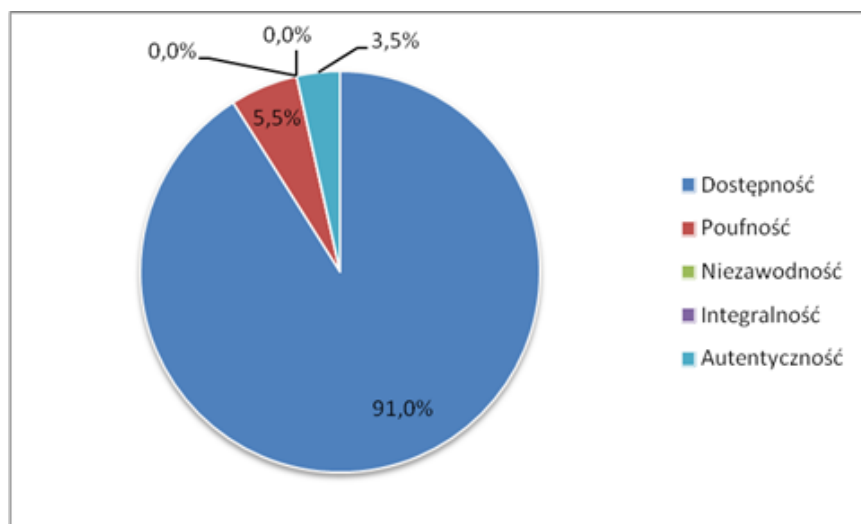
Wartość p powyżej 0,05 wskazuje, że nie ma podstaw, aby twierdzić, że istnieje istotna statystycznie różnica w rozkładzie odpowiedzi na pytanie 1 pomiędzy grupami I i II. Odsetek odpowiedzi „tak” wynosi ponad 97% w obu grupach.

W kolejnym, **drugim pytaniu** ankietowym poproszono uczestników badania o odpowiedź: *Który aspekt planowania i wdrażania celów organizacji jest w Pana/Pani ocenie najważniejszy?* Zaprojektowane narzędzie przewidywało możliwość wyboru jednej z pięciu opcji spośród zaproponowanych odpowiedzi. W trakcie zbierania uzupełnionych ankiet uzyskano 549 odpowiedzi.

Odpowiedzi ilustruje wykres. Największa liczba wskazań dotyczyła dostępności do procesu planowania celów i wynosiła 91%, co oznacza liczbowo 498 wskazań. Następnym w kolejności wyniki dotyczyły wskazań ankietowanych na poufność procesu planowania na poziomie 5,5% odpowiedzi, co dało liczbowo 31 wskazań. Dalszym wskazaniem wybieranym przez ankietowanych była autentyczność jako atrybut planowania celów – 3,5% i odpowiednio liczbowo – 20 wskazań. Nikt z ankietowanych nie wybrał opcji niezawodności i integralności jako atrybutów procesu planowania celów.

Analiza danych dotyczących pytania nr 2

Wykres 6. Który aspekt planowania i wdrażania celów organizacji jest w Pana/Pani ocenie najważniejszy? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 2 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani należący do każdej z dwóch grup charakteryzowali się podobną strukturą odpowiedzi. W przypadku I oraz II grupy wariant odpowiedzi wskazujący na dostępność uzyskał 91% wskazań. Opcja odpowiedzi wskazująca na poufność wystąpiła w 9% wskazań grupy I oraz 4,5% wskazań grupy II. W przypadku grupy I żadna

z pozostałych opcji nie zawierała wskazań. Natomiast 4,5% uczestników badania reprezentujących grupę II wybrało opcję autentyczności.

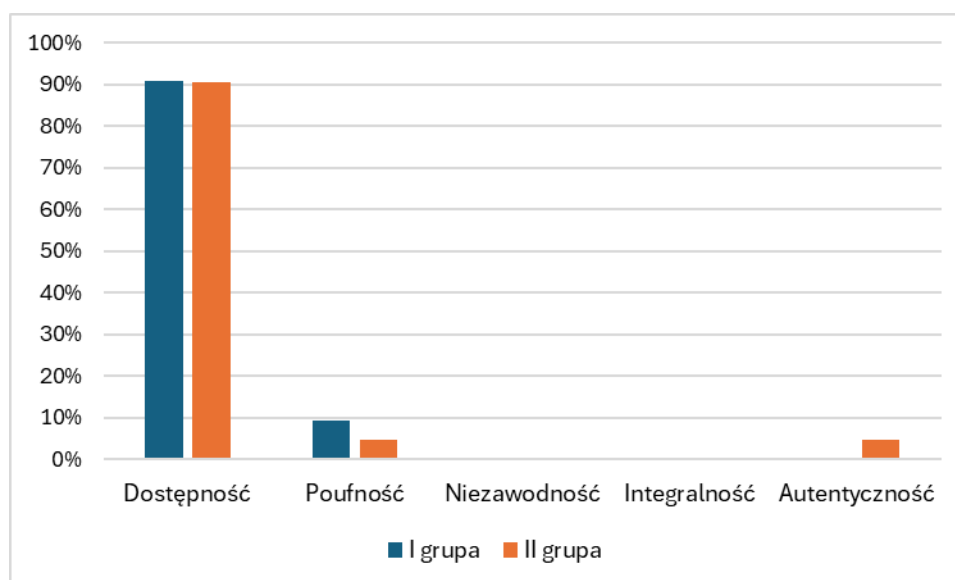
Tabela 5. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 2 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Dostępność	108	90,76	390	90,70	498	90,71
Poufność	11	9,24	20	4,65	31	5,65
Niezawodność	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Integralność	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Autentyczność	0	0,00	20	4,65	20	3,64
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup, dla pytania nr 2, zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 7. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 2 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Testowanie statystyczne zawężono do trzech odpowiedzi („dostępność”, „poufność”, „autentyczność”), ponieważ odpowiedzi „niezawodność” i „integralność” nie zostały wskazane ani razu przez badanych.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat (z symulacją Monte Carlo):

$$X^2 = 9,0164; p = 0,01171.$$

Wartość p poniżej 0,05 wskazuje, że wynik jest istotny statystycznie. Zatem istnieją istotne statystycznie różnice w rozkładzie odpowiedzi „dostępność”, „poufność” i „autentyczność” pomiędzy grupami I i II. Dla odpowiedzi „dostępność” wyniki są podobne w obu grupach: 90,76% respondentów w I grupie, 90,70% respondentów w II grupie. W I grupie odpowiedź „poufność” wskazało 9,24% badanych, a w II grupie odsetek dla tej odpowiedzi wynosi 4,65%. Odpowiedź „autentyczność” nie została wskazana ani razu w I grupie, natomiast w II grupie wskazało ją 4,65% respondentów.

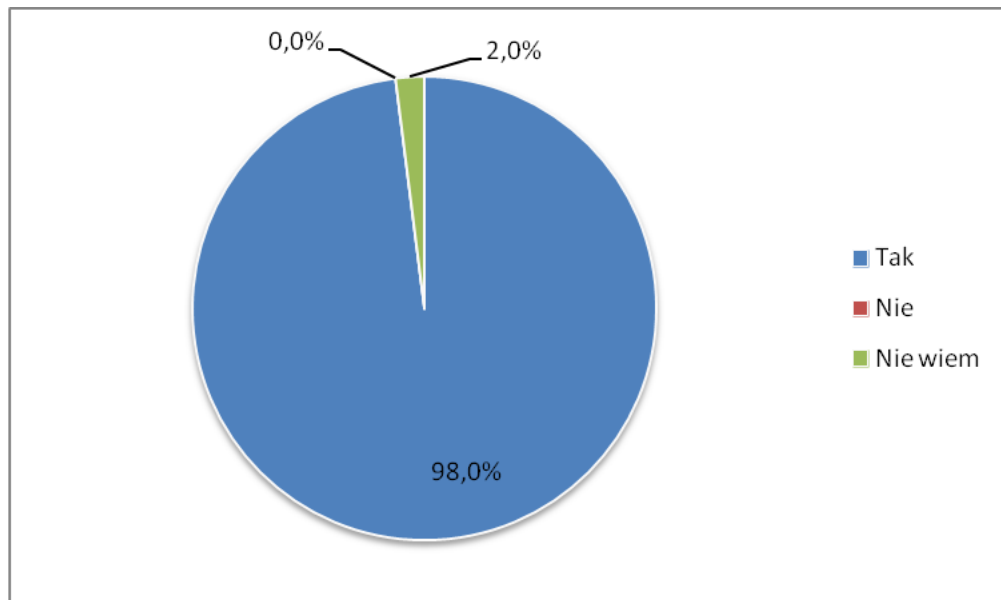
W kolejnym, **trzecim pytaniu** ankietowym poproszono uczestników badania o odpowiedź: *Czy zaufanie do organizacji (jej misji, celów, realizowanych zadań) zbudowane w relacjach z interesariuszami wpływa pozytywnie na procesy komunikacji marketingowej?*

W prezentowanym pytaniu ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z trzech zaproponowanych odpowiedzi.

Uzyskano łącznie 549 odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie zaprezentowano na wykresie 8. Pierwsza z zaproponowanych możliwości odpowiedzi uzyskała najwięcej wskazań. Wskazanie to dotyczyło potwierdzenia znaczenia atrybutu zaufania społecznego ze strony interesariuszy na przebieg komunikacji marketingowej. Opcję odpowiedzi o charakterze potwierdzającym wybrało 538 uczestników badania, co procentowo stanowiło 98% ankietowanych. Osoby, które w zaproponowanych opcjach odpowiedzi wybrały opcję „nie wiem”, stanowiły 2% ankietowanych, co liczbowo przekładało się na 11 odpowiedzi. Nikt z uczestników badania nie zdecydował się na wybór opcji negującej.

Analiza danych dotyczących pytania nr 3

Wykres 8. Czy zaufanie do organizacji (jej misji, celów, realizowanych zadań) zbudowane w relacjach z interesariuszami wpływa pozytywnie na procesy komunikacji marketingowej? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 3



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaliczani do pierwszej grupy (kadra kierownicza) wybierali opcję odpowiedzi potwierdzającą w 100% przypadków. Nikt z przedstawicieli liderów organizacji nie wskazał opcji negującej oraz nie wskazał na brak zdania w powyższym zakresie. W przypadku członków organizacji (kadra wykonawcza) odpowiedzi twierdzące stanowiły 98%, natomiast brak zdania, czyli opcję „nie wiem”, wskazało 2%. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie pierwsze zawarty został w poniższej tabeli. Nikt z przedstawicieli grupy drugiej, podobnie jak w przypadku grupy pierwszej, nie wskazał opcji negującej.

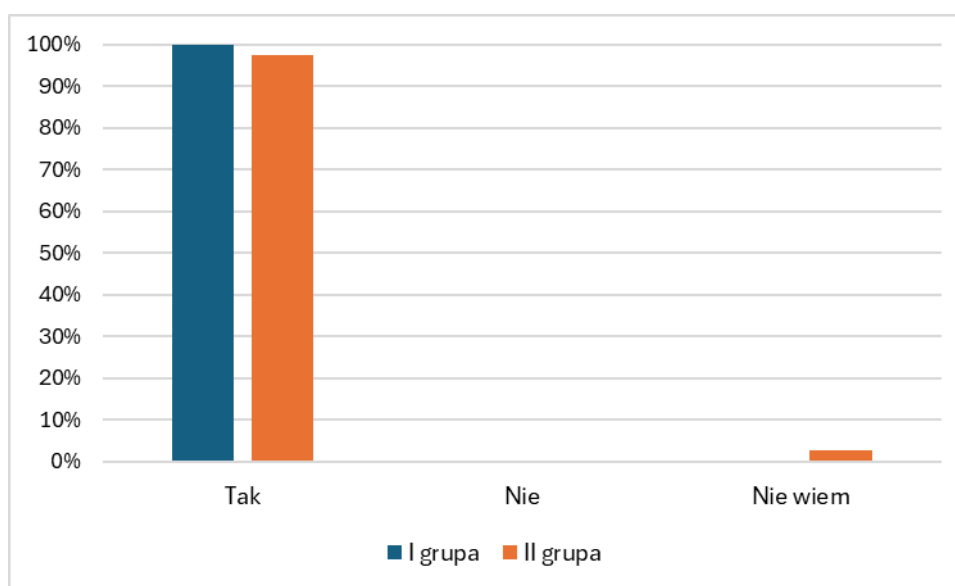
Tabela 6. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 3 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Tak	119	100,00	419	97,44	538	98,00
Nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Nie wiem	0	0,00	11	2,56	11	2,00
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 9. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 3 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Testowanie statystyczne zawężono do dwóch odpowiedzi („tak” oraz „nie wiem”), ponieważ odpowiedź „nie” nie została wskazana ani razu przez badanych.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat (z symulacją Monte Carlo):

$$X^2 = 3,1064; p = 0,1327.$$

Wartość p powyżej 0,05 wskazuje, że nie ma podstaw, aby twierdzić, że istnieje istotna statystycznie różnica w rozkładzie odpowiedzi na pytanie 3 pomiędzy grupami I i II.

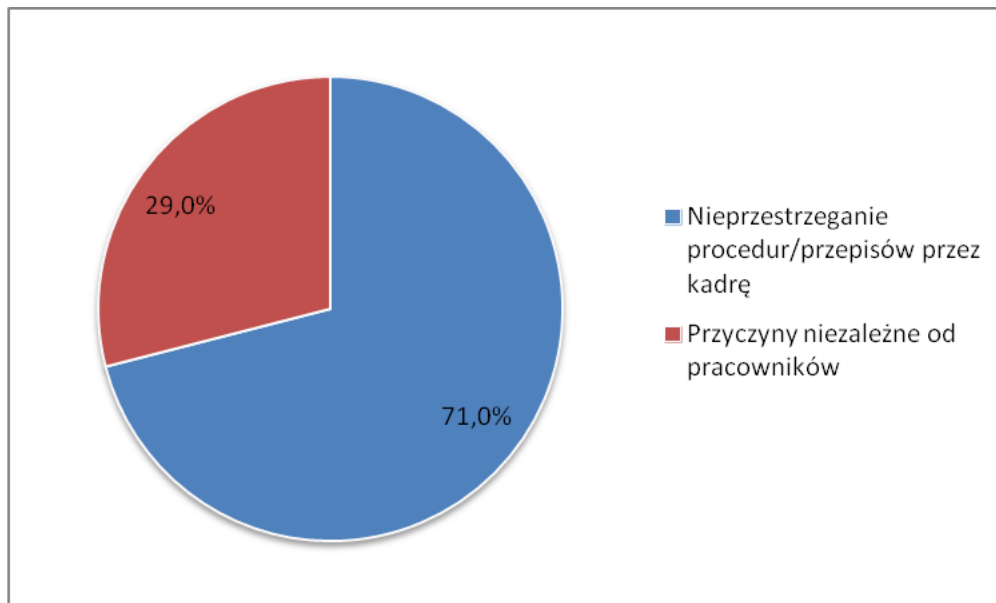
W kolejnym, **czwartym** pytaniu ankietowym poproszono uczestników badania o odpowiedź: *Co Pani/Pana zdaniem jest największym źródłem zagrożenia dla skuteczności procesów komunikacji marketingowej w Waszej organizacji, oceniając to przez pryzmat odpowiedzialności zaangażowanych w proces kadr?*

W prezentowanym pytaniu ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z dwóch zaproponowanych odpowiedzi.

Uzyskano łącznie 549 odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie zaprezentowano na wykresie 10. Pierwsza z zaproponowanych możliwości odpowiedzi uzyskała najwięcej wskazań. Wskazanie to dotyczyło potwierdzenia istotnej wagi nieprzestrzegania zasad (przepisów zewnętrznych i wewnętrznych, ustalonych procedur, opracowanych dokumentów statutowych) przez kadry organizacji w prowadzeniu procesów komunikacji marketingowej. Powyższą opcję odpowiedzi o charakterze systemowym wybrało 389 uczestników badania, co procentowo stanowiło 71% ankietowanych. Osoby, które w zaproponowanych opcjach odpowiedzi wybrały opcję czynników zewnętrznych, niezależnych od postawy kadr (w kontekście znajomości zasad, dokumentów statutowych itp.), stanowiły 29% ankietowanych, co liczbowo przekładało się na 163 odpowiedzi.

Analiza danych dotyczących pytania nr 4

Wykres 10. Co Pani/Pana zdaniem jest największym źródłem zagrożenia dla skuteczności procesów komunikacji marketingowej w Waszej organizacji, oceniając to przez pryzmat odpowiedzialności zaangażowanych w proces kadr? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 4



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci należący do grupy I w znaczącej części wskazywali na pierwszy wariant odpowiedzi. Szczegółowy rozkład odpowiedzi został zaprezentowany w tabeli 7.

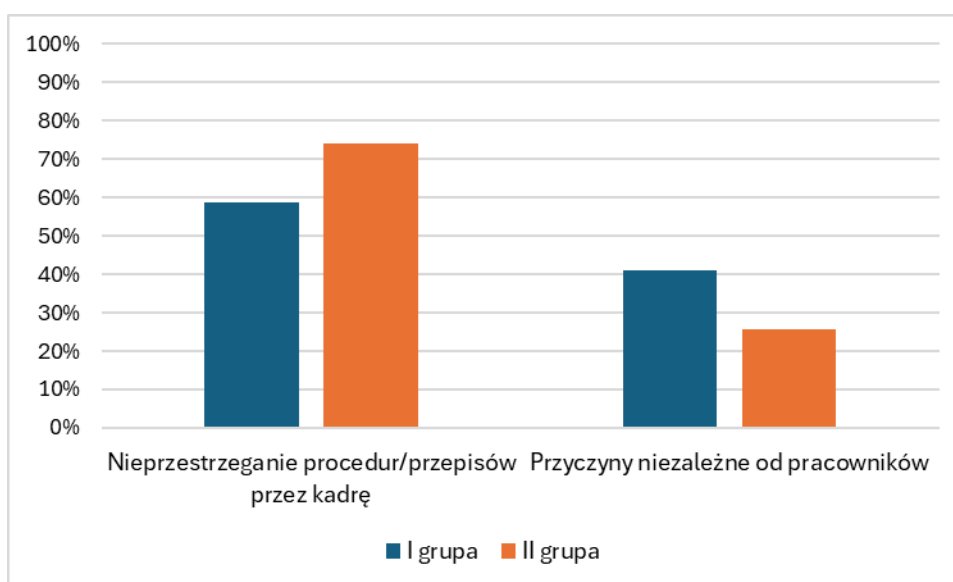
Tabela 7. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 4 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Nieprzestrzeganie procedur/przepisów przez kadre	70	58,82	319	74,19	389	70,86
Przyczyny niezależne od pracowników	49	41,18	111	25,81	160	29,14
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 11. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 4 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat:

$X^2 = 10,652$, liczba stopni swobody=1, $p = 0,001$.

Wartość p poniżej 0,05 wskazuje, że wynik jest istotny statystycznie. Zatem istnieją istotne statystycznie różnice w rozkładnie odpowiedzi „nieprzestrzeganie procedur/przepisów przez kadrę” i „przyczyny niezależne od pracowników” pomiędzy grupami I i II. Dla odpowiedzi „nieprzestrzeganie procedur/przepisów przez kadrę” w I grupie odsetek wynosi 58,82%, a w II grupie – 74,19%. W I grupie odpowiedź „przyczyny niezależne od pracowników” wskazało 41,18% badanych, a w II grupie odsetek dla tej odpowiedzi wynosi 25,81%.

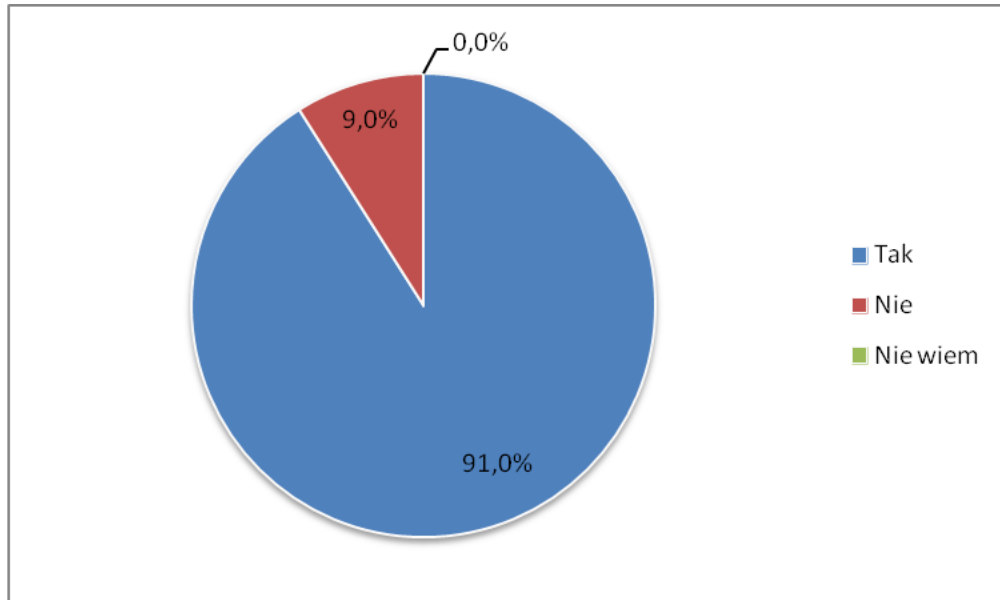
W kolejnym, **piątym** pytaniu ankietowym poproszono uczestników badania o odpowiedź: *Czy zaufanie znajomość i zrozumienie misji, wizji, celów organizacji ze strony jej kadr wpływa pozytywnie na procesy komunikacji marketingowej?*

W prezentowanym pytaniu ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z trzech zaproponowanych odpowiedzi.

Uzyskano łącznie 549 odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie zaprezentowano na wykresie. Pierwsza z zaproponowanych możliwości odpowiedzi uzyskała najwięcej wskazań. Wskazanie to dotyczyło potwierdzenia znaczenia znajomości i zrozumienia misji, wizji, celów organizacji ze strony kadry na przebieg komunikacji marketingowej. Opcję odpowiedzi o charakterze potwierdzającym wybrało 500 uczestników badania, co procentowo stanowiło 91% ankietowanych. Osoby, które w zaproponowanych opcjach odpowiedzi wybrały opcję negującą wpływ znaczenia znajomości i zrozumienia misji, wizji, celów organizacji ze strony kadry na przebieg komunikacji marketingowej, stanowiły 9% ankietowanych, co liczbowo przekładało się na 49 odpowiedzi. Nikt z uczestników badania nie zdecydował się na wybór opcji „nie wiem”.

Analiza danych dotyczących pytania nr 5

Wykres 12. Czy zaufanie znajomość i zrozumienie misji, wizji, celów organizacji ze strony jej kadr wpływa pozytywnie na procesy komunikacji marketingowej? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 5



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaliczani do pierwszej grupy (kadra kierownicza) wybierali opcję odpowiedzi potwierdzającą w 84% przypadków, co stanowiło 100 wskazań. W grupie przedstawicieli liderów organizacji opcja negująca stanowiła 16%, czyli 19 wskazań. Nikt spośród grupy liderek nie wskazał opcji „nie wiem”. W przypadku członków organizacji (kadra wykonawcza) odpowiedzi twierdzące stanowiły 93%, co wyniosło liczbowo 400 wskazań, natomiast stanowiące opcję negującą – 7%, czyli liczbowo 30 wskazań. Podobnie jak w przypadku grupy pierwszej, nikt nie zdecydował się na wybór opcji „nie wiem”. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie piąte zawarty został w poniższej tabeli.

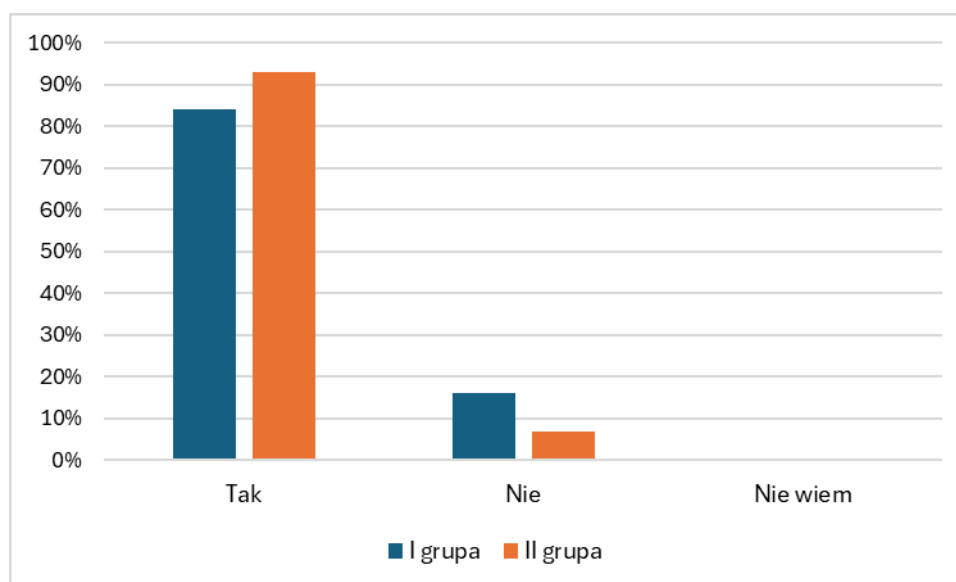
Tabela 8. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 5 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Tak	100	84,03	400	93,02	500	91,07
Nie	19	15,97	30	6,98	49	8,93
Nie wiem	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 13. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 5 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Testowanie statystyczne zawężono do dwóch odpowiedzi („tak” oraz „nie”), ponieważ odpowiedź „nie wiem” nie została wskazana ani razu przez badanych.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat:

$X^2 = 9,2663$, liczba stopni swobody=1, $p = 0,0023$.

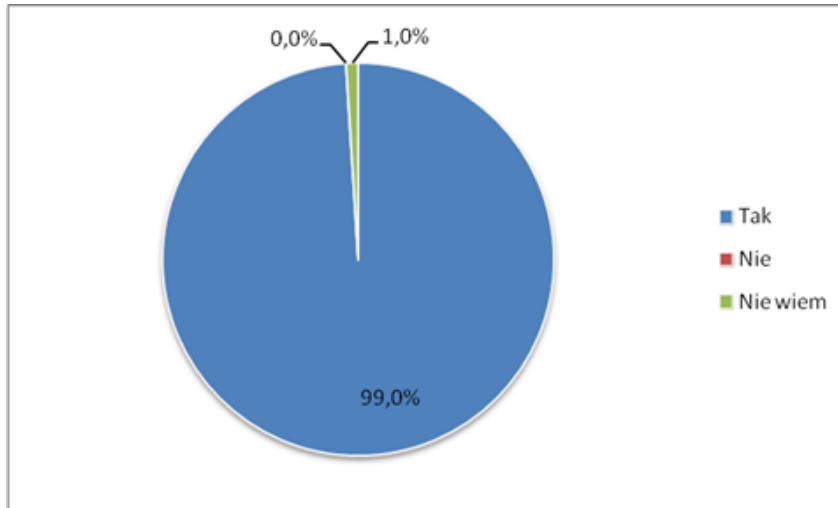
Wartość p poniżej 0,05 wskazuje, że wynik jest istotny statystycznie. Zatem istnieją istotne statystycznie różnice w rozkładzie odpowiedzi „tak” oraz „nie” pomiędzy grupami I i II. Dla odpowiedzi „tak” w I grupie odsetek wynosi 84,03%, a w II grupie – 93,02%. W I grupie odpowiedź „nie” wskazało 15,97% badanych, a w II grupie odsetek dla tej odpowiedzi wynosi 6,98%.

W kolejnym, **szóstym** pytaniu ankietowym poproszono uczestników badania o odpowiedź: *Czy wzajemne zaufanie kadr wewnątrz organizacji, wspólnota misji, wizji, celów wpływa pozytywnie na procesy komunikacji marketingowej?*

W prezentowanym pytaniu ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z trzech zaproponowanych odpowiedzi. Uzyskano łącznie 549 odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie zaprezentowano na wykresie. Pierwsza z zaproponowanych możliwości odpowiedzi uzyskała dominującą liczbę wskazań. Wskazanie to dotyczyło potwierdzenia znaczenia wzajemnego zaufania kadr wewnątrz organizacji, wspólnoty misji, wizji, celów i pozytywnego wpływu tego zjawiska na procesy komunikacji marketingowej. Opcję odpowiedzi o charakterze potwierdzającym wybrało 546 uczestników badania, co procentowo stanowiło 99% ankietowanych. Osoby, które w zaproponowanych opcjach odpowiedzi wybrały opcję negującą, stanowiły 1% ankietowanych, co liczbowo przekładało się na 3 odpowiedzi. Nikt z uczestników badania nie zdecydował się na wybór opcji „nie wiem”.

Analiza danych dotyczących pytania nr 6

Wykres 14. Czy wzajemne zaufanie kadr wewnątrz organizacji, wspólnota misji, wizji, celów wpływa pozytywnie na procesy komunikacji marketingowej? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 6



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaliczani do pierwszej grupy (kadra kierownicza) wybierali opcję odpowiedzi potwierdzającą w 100%, czyli zanotowano 119 wskazań. W grupie przedstawicieli liderów organizacji opcja negująca nie wystąpiła. Ponadto nikt spośród grupy liderek nie wskazał opcji „nie wiem”. W przypadku członków organizacji (kadra wykonawcza) odpowiedzi twierdzące stanowiły 99%, co wyniosło liczbowo 427 wskazań. Podobnie jak w przypadku grupy pierwszej, nikt nie zdecydował się na wybór opcji negującej. Natomiast odpowiedzi stanowiące wybór opcji „nie wiem” w przypadku drugiej grupy ankietowanych stanowiły 1%, czyli liczbowo 3 wskazania. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie szóste zawarty został w poniższej tabeli.

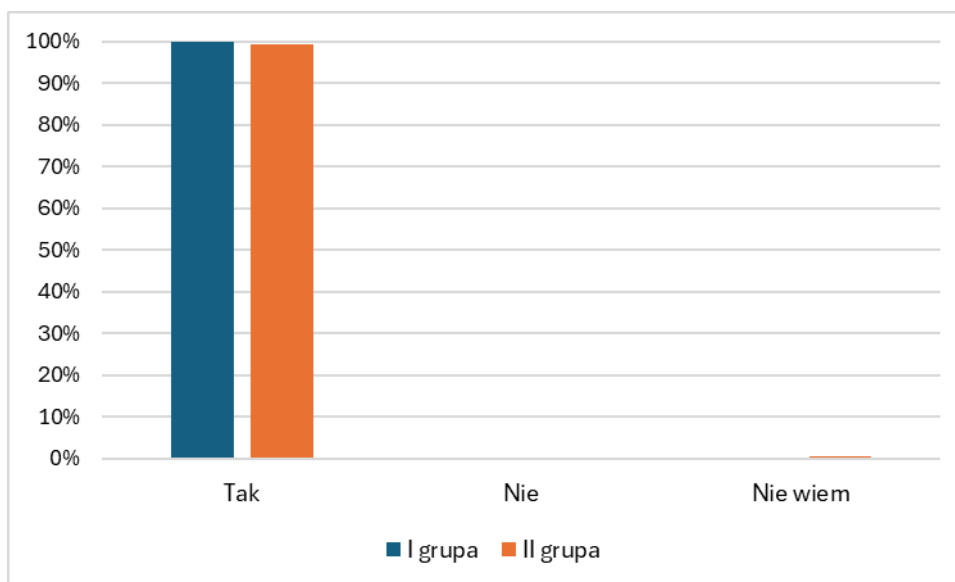
Tabela 9. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 6 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Tak	119	100,00	427	99,30	546	99,45
Nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Nie wiem	0	0,00	3	0,70	3	0,55
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 15. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 6 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Testowanie statystyczne zawężono do dwóch odpowiedzi („tak” oraz „nie wiem”), ponieważ odpowiedź „nie” nie została wskazana ani razu przez badanych.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat (z symulacją Monte Carlo):

$$X^2 = 0,83479; p = 0,6017.$$

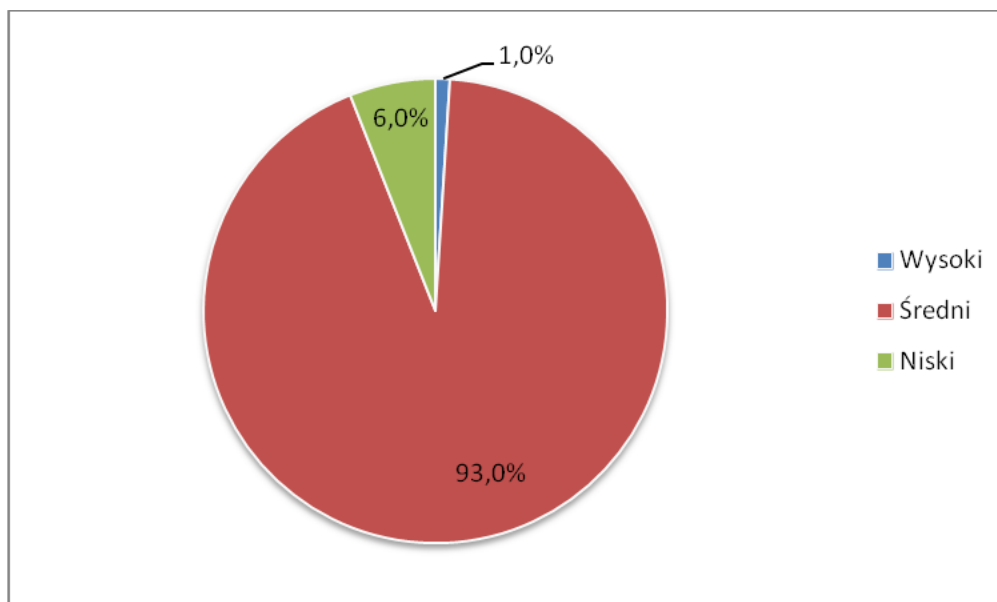
Wartość p powyżej 0,05 wskazuje, że nie ma podstaw, aby twierdzić, że istnieje istotna statystycznie różnica w rozkładzie odpowiedzi na pytanie 6 pomiędzy grupami I i II. Odsetek odpowiedzi „tak” wynosi ponad 99% w obu grupach.

W kolejnym, **siódmym** pytaniu ankietowym poproszono uczestników badania o odpowiedź: *Jak Pani/Pan ocenia poziom skuteczności komunikacji marketingowej w Waszej organizacji z interesariuszami (instytucjami z otoczenia organizacji)?*

W prezentowanym pytaniu ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z trzech zaproponowanych odpowiedzi: wysoki, średni lub niski. Uzyskano łącznie 549 odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie zaprezentowano na wykresie. Drugą z zaproponowanych możliwości odpowiedzi uzyskała dominującą liczbę wskazań. Wskazanie to dotyczyło oceny skuteczności komunikacji marketingowej na poziomie średnim. Taka opcja odpowiedzi wybrana została przez 511 uczestników badania, co procentowo stanowiło 93% ankietowanych. Osoby, które w zaproponowanych opcjach wybrały odpowiedź oceniającą skuteczność komunikacji marketingowej na poziomie wysokim, stanowiły 1% ankietowanych, co liczbowo przekładało się na 5 odpowiedzi. Ankietowani, którzy w zaproponowanych opcjach wybrali odpowiedź oceniającą skuteczność komunikacji marketingowej na poziomie niskim, stanowili 6% ankietowanych, co liczbowo przekładało się na 33 odpowiedzi.

Analiza danych dotyczących pytania nr 7

Wykres 16. Jak Pani/Pan ocenia poziom skuteczności komunikacji marketingowej w Waszej organizacji z interesariuszami (instytucjami z otoczenia organizacji)? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 7



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaliczani do pierwszej grupy (kadra kierownicza) wybierali opcję „średni” w 84%, czyli zanotowano tu 100 wskazań. W grupie przedstawicieli liderów organizacji opcja „niski” stanowiła 16%, czyli liczbowo 19 odpowiedzi. Ponadto nikt spośród grupy liderek nie wskazał opcji „wysoki”. W przypadku członków organizacji (kadra wykonawcza) odpowiedzi „średni” stanowiły 93%, co wyniosło liczbowo 511 wskazań. Odpowiedzi „niski” stanowiły 6%, co wyniosło liczbowo 33 wskazania. Natomiast odpowiedzi stanowiące wybór opcji „wysoki” w przypadku drugiej grupy ankietowanych stanowiły 1%, czyli liczbowo 5 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie siódme zawarty został w poniższej tabeli.

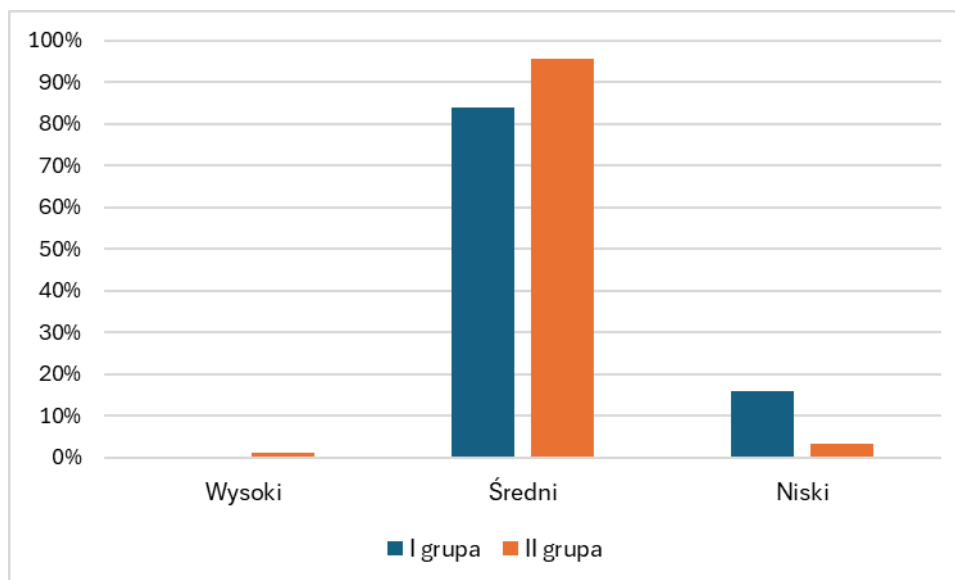
Tabela 10. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 7 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Wysoki	0	0,00	5	1,16	5	0,91
Średni	100	84,03	411	95,58	511	93,08
Niski	19	15,97	14	3,26	33	6,01
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 17. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 7 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat (z symulacją Monte Carlo):

$$X^2 = 27,77; p < 0,0001.$$

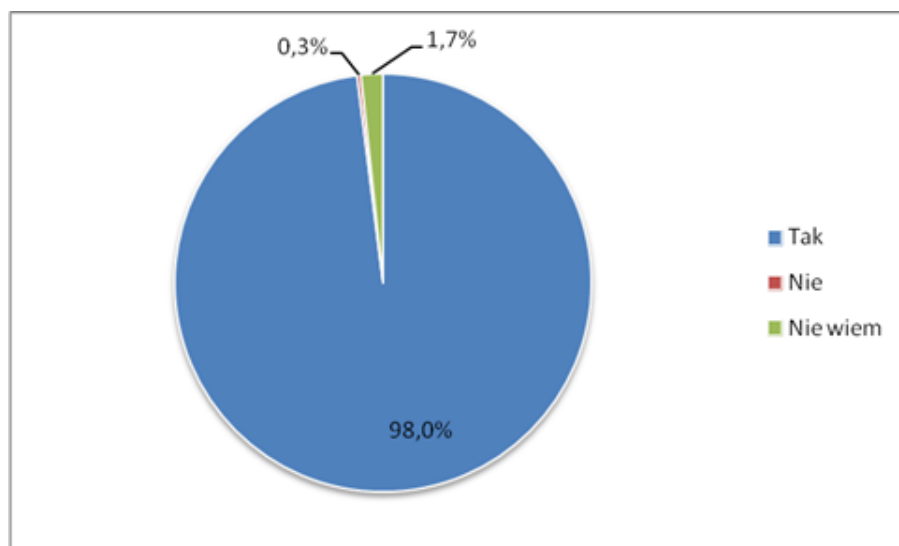
Wartość p poniżej 0,05 wskazuje, że wynik jest istotny statystycznie. Zatem istnieją istotne statystycznie różnice w rozkładzie odpowiedzi na pytanie 7 pomiędzy grupami I i II. Dla odpowiedzi „wysoki” w I grupie odsetek wynosi 0%, a w II grupie – 1,16%. W I grupie odpowiedź „średni” wskazało 84,03% badanych, a w II grupie odsetek dla tej odpowiedzi wynosi 95,58%. Odpowiedź „niski” wskazało 15,97% badanych z I grupy i 3,26% badanych z II grupy.

W kolejnym, **ósmym** pytaniu ankietowym poproszono uczestników badania o odpowiedź: *Czy uważa Pani/Pan, że skuteczna komunikacja marketingowa jest dla Waszej organizacji najistotniejsza w punktu widzenia zachowania trwałości tej organizacji?*

W prezentowanym pytaniu ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z trzech zaproponowanych odpowiedzi. Uzyskano łącznie 549 odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie zaprezentowano na wykresie. Odpowiedź twierdząca spośród zaproponowanych możliwości odpowiedzi uzyskała dominującą liczbę wskazań. Wskazanie to dotyczyło potwierdzenia przełożenia procesów skutecznej komunikacji marketingowej na istnienie organizacji w przyszłości. Opcję odpowiedzi twierdzącej wybrało 538 uczestników badania, co procentowo stanowiło 98% ankietowanych. Osoby, które w zaproponowanych opcjach odpowiedzi wybrały opcję negującą, stanowiły 0,3% ankietowanych, co liczbowo przekładało się na 2 odpowiedzi. Opcja odpowiedzi „nie wiem” wybrana została przez 1,7%, co liczbowo przekładało się na 9 ankiet przekazanych przez respondentów.

Analiza danych dotyczących pytania nr 8

Wykres 18. Czy uważa Pani/Pan, że skuteczna komunikacja marketingowa jest dla Waszej organizacji najistotniejsza w punktu widzenia zachowania trwałości tej organizacji? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 8



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaliczani do pierwszej grupy (kadra kierownicza) wybierali opcję odpowiedzi potwierdzającą w 99%, czyli zanotowano 118 wskazań „tak”. W grupie przedstawicieli liderów organizacji opcja negująca nie wystąpiła. Ponadto wśród grupy liderek opcja „nie wiem” pojawiła się jeden raz. W przypadku członków organizacji (kadra wykonawcza) odpowiedzi twierdzące stanowiły 97,5%, co wyniosło liczbowo 420 wskazań. Wybór opcji negującej miał miejsce w 2 przypadkach, co stanowiło 0,5% ankietowanych. Natomiast odpowiedzi stanowiące wybór opcji „nie wiem” w przypadku drugiej grupy ankietowanych stanowiły 2%, czyli liczbowo 8 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie ósme zawarty został w poniższej tabeli.

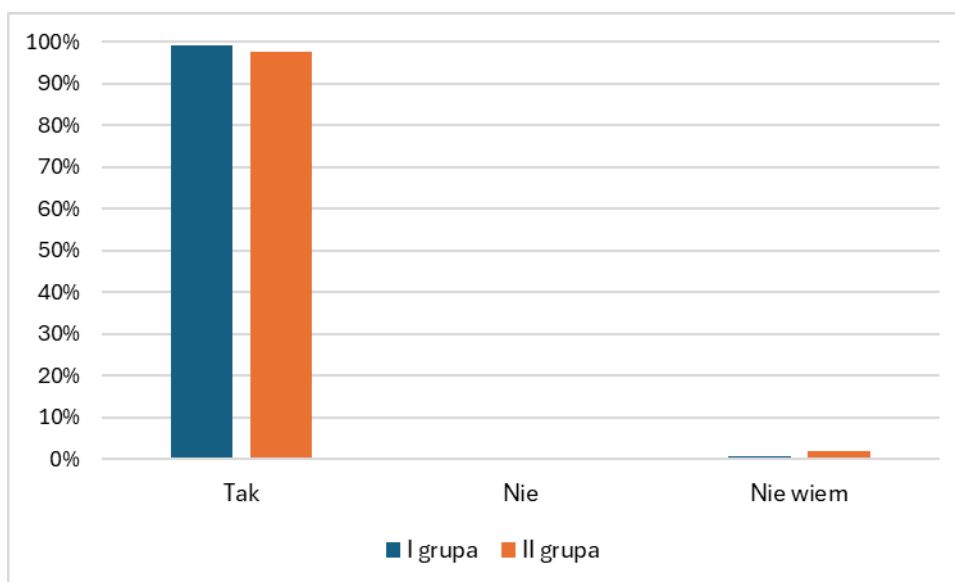
Tabela 11. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 8 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Tak	118	99,16	420	97,67	538	98,00
Nie	0	0,00	2	0,47	2	0,36
Nie wiem	1	0,84	8	1,86	9	1,64
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 19. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 8 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat (z symulacją Monte Carlo):

$$X^2 = 1,1661; p = 0,7057.$$

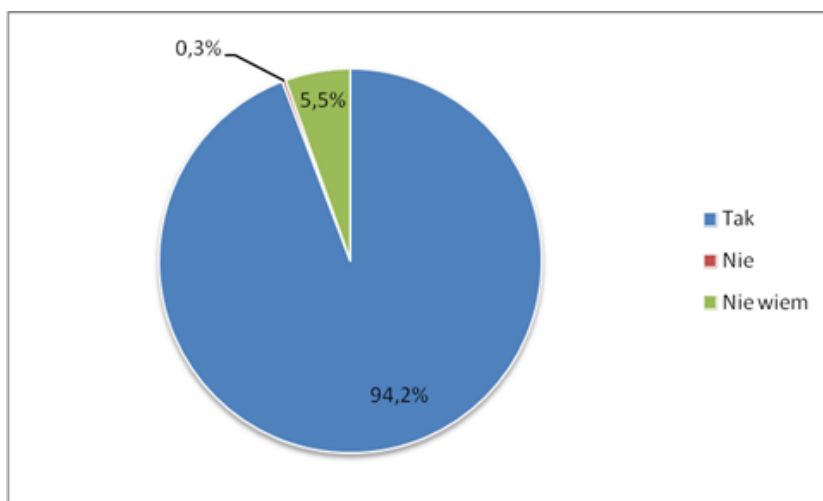
Wartość p powyżej 0,05 wskazuje, że nie ma podstaw, aby twierdzić, że istnieje istotna statystycznie różnica w rozkładzie odpowiedzi na pytanie 8 pomiędzy grupami I i II. Odsetek odpowiedzi „tak” wynosi ponad 97% w obu grupach.

W kolejnym, **dziątym** pytaniu ankietowym poproszono uczestników badania o odpowiedź: *Czy uważa Pani/Pan, że aby zapewnić skuteczną komunikację marketingową należy w odpowiedni sposób przygotować kadry organizacji (liderów, członków, pracowników, wolontariuszy, itp.), a następnie odpowiednio nimi zarządzać?*

W prezentowanym pytaniu ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z trzech zaproponowanych odpowiedzi. Uzyskano łącznie 549 odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie zaprezentowano na wykresie. Odpowiedź twierdząca spośród zaproponowanych możliwości odpowiedzi uzyskała dominującą liczbę wskazań. Wskazanie to dotyczyło potwierdzenia wpływu na skuteczną komunikację marketingową w organizacji odpowiedniego wdrożenia kadr oraz odpowiedniego zarządzania nimi, niezależnie od pełnionych w strukturze organizacji funkcji. Opcję odpowiedzi twierdzącej wybrało 517 uczestników badania, co stanowiło 94,2% ankietowanych. Osoby, które w zaproponowanych opcjach odpowiedzi wybrały opcję negującą, stanowiły 0,3% ankietowanych, co liczbowo przekładało się na 2 odpowiedzi. Opcja odpowiedzi „nie wiem” wybrana została przez 5,5%, co liczbowo przekładało się na 30 ankiet przekazanych przez respondentów.

Analiza danych dotyczących pytania nr 9

Wykres 20. Czy uważa Pani/Pan, że aby zapewnić skuteczną komunikację marketingową należy w odpowiedni sposób przygotować kadry organizacji (liderów, członków, pracowników, wolontariuszy, itp.), a następnie odpowiednio nimi zarządzać? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 9



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaliczani do pierwszej grupy (kadra kierownicza) wybierali opcję odpowiedzi twierdzącą w 98%, czyli zanotowano 117 wskazań „tak”. W grupie przedstawicieli liderów organizacji opcja negująca nie wystąpiła. Ponadto wśród grupy liderek opcja „nie wiem” pojawiła się w 2 przypadkach, co stanowiło 2% udzielonych odpowiedzi. W przypadku członków organizacji (kadra wykonawcza) odpowiedzi twierdzące stanowiły 93%, co dało liczbowo 400 wskazań. Wybór opcji negującej miał miejsce w 2 przypadkach, co stanowiło 0,5% ankietowanych. Natomiast odpowiedzi stanowiące wybór opcji „nie wiem” w przypadku drugiej grupy ankietowanych stanowiły 6,5%, czyli 28 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie dziewiąte zawarty został w poniższej tabeli.

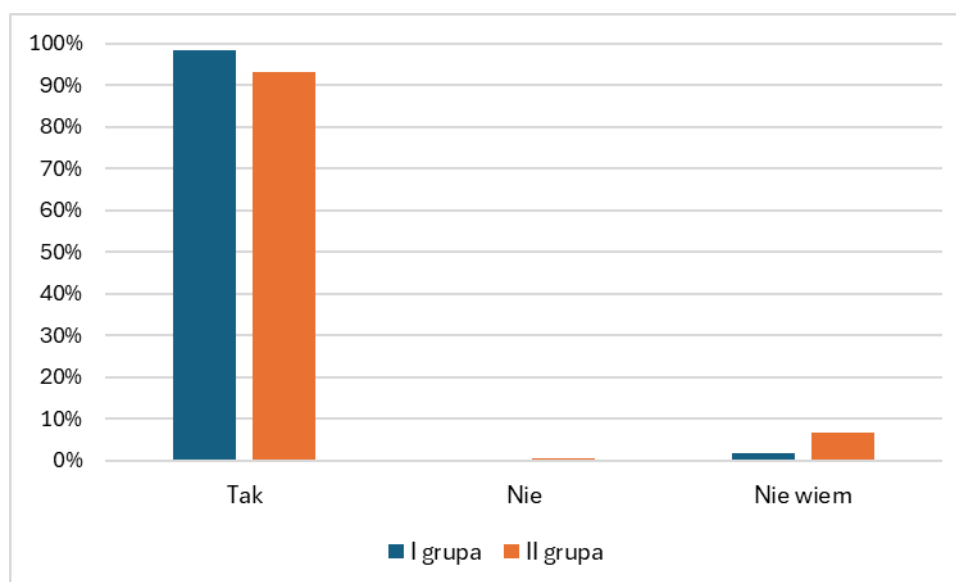
Tabela 12. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 9 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Tak	117	98,32	400	93,02	517	94,17
Nie	0	0,00	2	0,47	2	0,37
Nie wiem	2	1,68	28	6,51	30	5,46
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 21. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 9 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat (z symulacją Monte Carlo):

$$X^2 = 4,8118; p = 0,092.$$

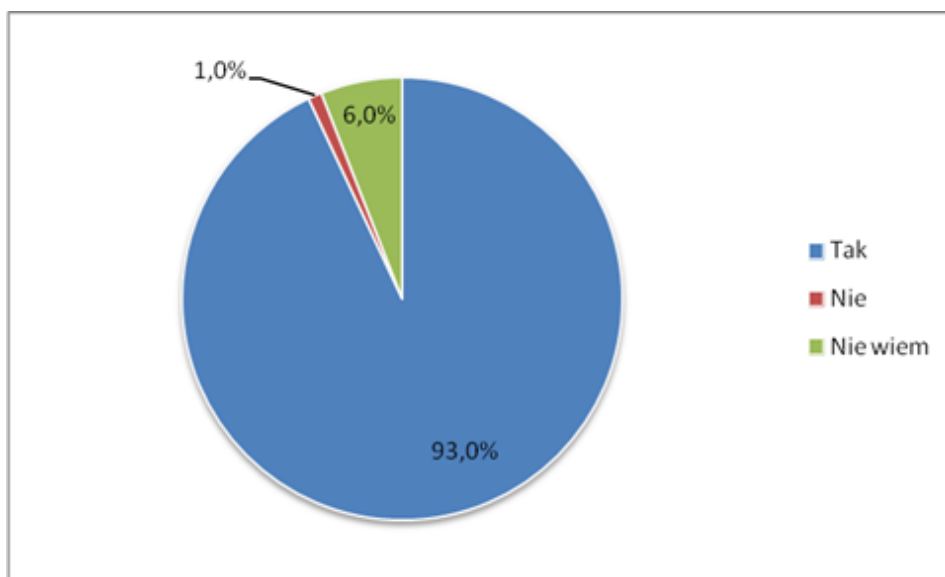
Wartość p powyżej 0,05 wskazuje, że nie ma podstaw, aby twierdzić, że istnieje istotna statystycznie różnica w rozkładzie odpowiedzi na pytanie 9 pomiędzy grupami I i II. Odsetek odpowiedzi „tak” wynosi ponad 93% w obu grupach.

W kolejnym, **dziesiątym** pytaniu ankietowym poproszono uczestników badania o odpowiedź: *Czy uważa Pan/Pani, że poznanie indywidualnych potrzeb interesariuszy i zbudowanie z nimi trwałych relacji przez Waszą organizację wpłynie na podniesienie efektywności prowadzonych procesów komunikacji marketingowej?*

W prezentowanym pytaniu ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z trzech zaproponowanych odpowiedzi. Uzyskano łącznie 549 odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie zaprezentowano na wykresie. Odpowiedź twierdząca spośród zaproponowanych możliwości odpowiedzi uzyskała dominującą liczbę wskazań. Wskazanie to dotyczyło potwierdzenia wpływu świadomości potrzeb interesariuszy i budowania trwałych relacji efektywność komunikacji marketingowej. Opcję odpowiedzi twierdzącej wybrało 509 uczestników badania, co stanowiło 93% ankietowanych. Osoby, które w zaproponowanych opcjach odpowiedzi wybrały opcję negującą, stanowiły 1% ankietowanych, co przekładało się na 5 odpowiedzi. Opcja odpowiedzi „nie wiem” wybrana została przez 6%, co przekładało się na 35 ankiet przekazanych przez respondentów.

Analiza danych dotyczących pytania nr 10

Wykres 22. Czy uważa Pan/Pani, że poznanie indywidualnych potrzeb interesariuszy i zbudowanie z nimi trwałych relacji przez Waszą organizację wpłynie na podniesienie efektywności prowadzonych procesów komunikacji marketingowej? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 10



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaliczani do pierwszej grupy (kadra kierownicza) wybierali opcję odpowiedzi twierdzącą w 90,07%, czyli zanotowano 108 wskazań „tak”. W grupie przedstawicieli liderów organizacji opcja negująca wystąpiła w 2 przypadkach ankietowanych, to stanowi 1,7% badanej grupy. Ponadto grupa leaderska dokonała wyboru opcji „nie wiem” w 9 przypadkach, co stanowiło 7,6% udzielonych odpowiedzi. W przypadku członków organizacji (kadra wykonawcza) odpowiedzi twierdzące stanowiły 93,3%, co wyniosło liczbowo 401 wskazań. Wybór opcji negującej miał miejsce w 3 przypadkach, co stanowiło 0,7% ankietowanych. Natomiast odpowiedzi stanowiące wybór opcji „nie wiem” w przypadku drugiej grupy ankietowanych stanowiły 6%, czyli 26 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie dziesiąte zawarty został w poniższej tabeli.

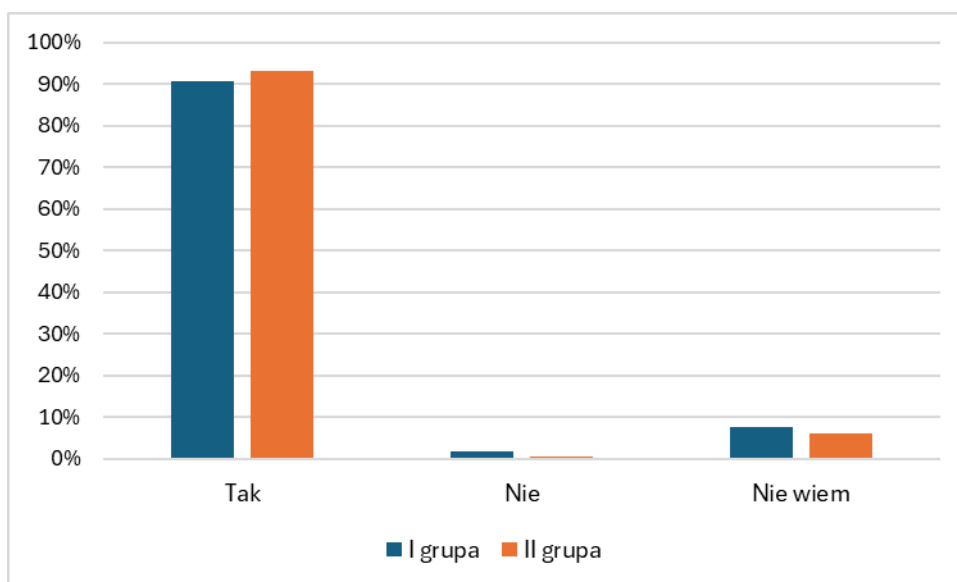
Tabela 13. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 10 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Tak	108	90,76	401	93,25	509	92,71
Nie	2	1,68	3	0,70	5	0,91
Nie wiem	9	7,56	26	6,05	35	6,38
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 23. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 10 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat (z symulacją Monte Carlo):

$$X^2 = 1,3879; p = 0,5997.$$

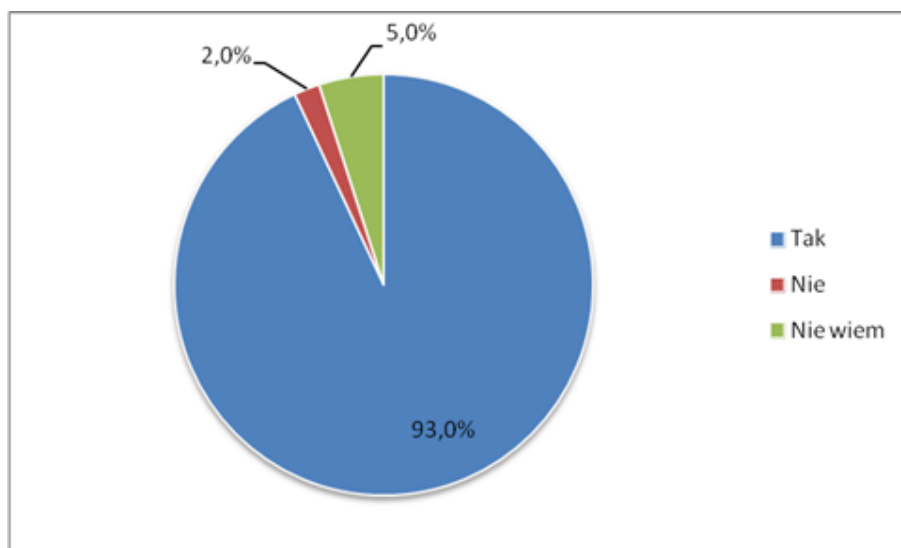
Wartość p powyżej 0,05 wskazuje, że nie ma podstaw, aby twierdzić, że istnieje istotna statystycznie różnica w rozkładzie odpowiedzi na pytanie 10 pomiędzy grupami I i II. Odsetek odpowiedzi „tak” wynosi ponad 90% w obu grupach.

W kolejnym, **jedenastym** pytaniu ankietowym poproszono uczestników badania o odpowiedź: *Czy uważa Pani/Pan, że problemy w komunikacji wewnątrz organizacji przekładają się na efektywność i skuteczność prowadzonych procesów komunikacji marketingowej z interesariuszami (otoczeniem organizacji)?*

W prezentowanym pytaniu ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z trzech zaproponowanych odpowiedzi. Uzyskano łącznie 549 odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie zaprezentowano na wykresie. Odpowiedź twierdząca spośród zaproponowanych możliwości odpowiedzi uzyskała dominującą liczbę wskazań. Wskazanie to dotyczyło potwierdzenia wpływu komunikacji wewnątrz organizacji na efektywność i skuteczność prowadzonych procesów komunikacji marketingowej z interesariuszami. Opcję odpowiedzi twierdzącej wybrało 510 uczestników badania, co stanowiło 93% ankietowanych. Odmiennie zdanie, tzn. wybór odpowiedzi negującej, dotyczył 2% ankietowanych, co przekładało się na 9 odpowiedzi. Nie miało zdania bądź nie miało wiedzy w tym zakresie 30 ankietowanych, dokonując wyboru odpowiedzi „nie wiem”. Grupa ta stanowiła 5% ankiet przekazanych przez respondentów.

Analiza danych dotyczących pytania nr 11

Wykres 24. Czy uważa Pani/Pan, że problemy w komunikacji wewnątrz organizacji przekładają się na efektywność i skuteczność prowadzonych procesów komunikacji marketingowej z interesariuszami (otoczeniem organizacji)? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 11



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaliczani do pierwszej grupy (kadra kierownicza) wybierali opcję odpowiedzi twierdzącą w 84%, czyli zanotowano 100 wskazań „tak”. W grupie przedstawicieli liderów organizacji opcja negująca wystąpiła w 4 przypadkach, to stanowi 3% badanej grupy. Ponadto grupa liderska dokonała wyboru opcji „nie wiem” w 15 przypadkach, co stanowiło 13% udzielonych odpowiedzi. W przypadku członków organizacji (kadra wykonawcza) odpowiedzi twierdzące stanowiły 95%, co dało 410 wskazań. Wybór opcji negującej miał miejsce w 5 przypadkach, co stanowiło 1% ankietowanych. Natomiast odpowiedzi stanowiące wybór opcji „nie wiem” w przypadku drugiej grupy ankietowanych stanowiły 4%, czyli 15 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie jedenaste zawarty został w poniższej tabeli.

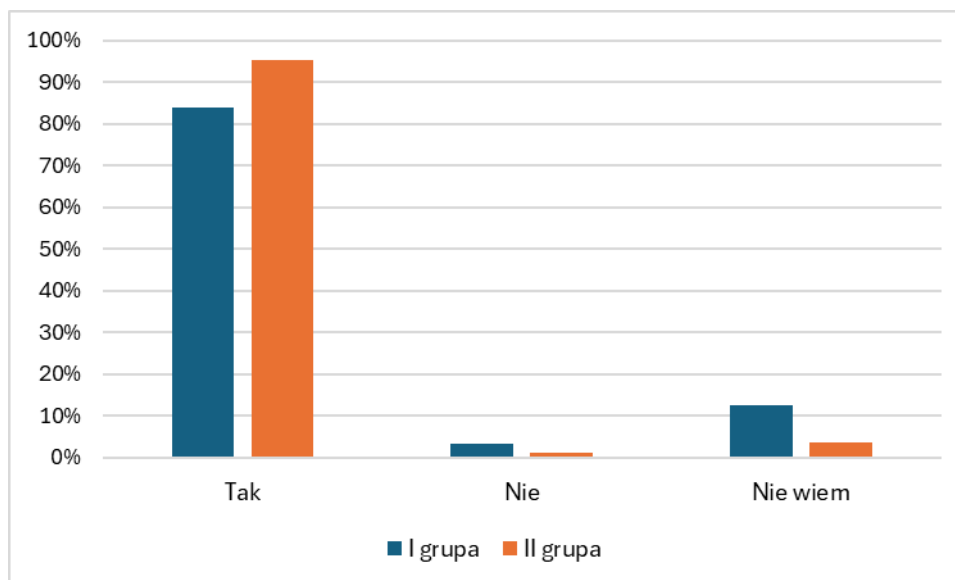
Tabela 14. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 11 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Tak	100	84,03	410	95,35	510	92,90
Nie	4	3,36	5	1,16	9	1,64
Nie wiem	15	12,61	15	3,49	30	5,46
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 25. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 11 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat (z symulacją Monte Carlo):

$$X^2 = 18,209; p < 0,0001.$$

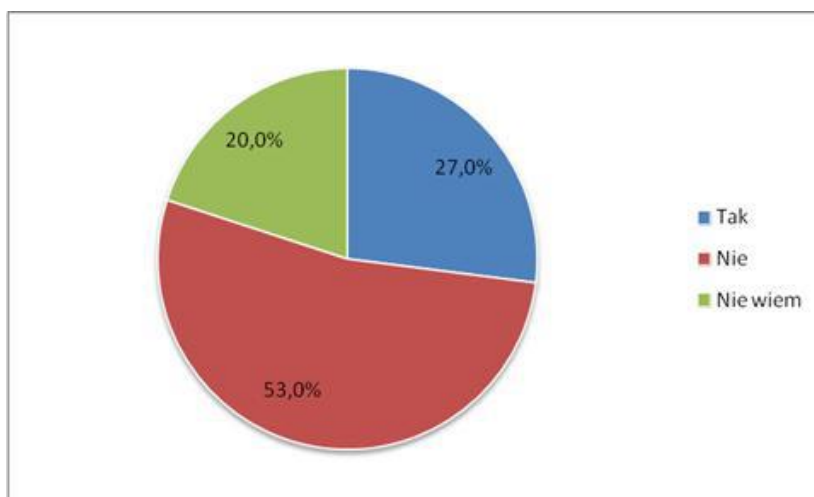
Wartość p poniżej 0,05 wskazuje, że wynik jest istotny statystycznie. Zatem istnieją istotne statystycznie różnice w rozkładzie odpowiedzi na pytanie 11 pomiędzy grupami I i II. Dla odpowiedzi „tak” w I grupie odsetek wynosi 84,03%, a w II grupie – 95,35%. W I grupie odpowiedź „nie” wskazało 3,36% badanych, a w II grupie odsetek dla tej odpowiedzi wynosi 1,16%. Odpowiedź „nie wiem” wskazało 12,61% badanych z I grupy i 3,49% badanych z II grupy.

W kolejnym, **dwunastym** pytaniu ankietowym poproszono uczestników badania o odpowiedź: *Czy uważa Pani/Pan, że skuteczne zakomunikowanie oferty Waszej organizacji do interesariuszy (otoczenia) i pozyskanie w wyniku tej aktywności klientów lub sponsorów, jest procesem łatwym?*

W prezentowanym pytaniu ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z trzech zaproponowanych odpowiedzi. Uzyskano łącznie 549 odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie zaprezentowano na wykresie. Odpowiedź negująca spośród zaproponowanych możliwości odpowiedzi uzyskała dominującą liczbę wskazań. Wskazanie to dotyczyło potwierdzenia trudności w skutecznym prowadzeniu komunikacji marketingowej do interesariuszy, która przynosi rezultaty w postaci nawiązania relacji sponsorskiej lub biznesowej. Opcję odpowiedzi „nie” wybrało 291 uczestników badania, co stanowiło 53% ankietowanych. Odmienne zdanie, tzn. wybór odpowiedzi „tak”, dotyczyło 27% ankietowanych, co przekładało się na 148 odpowiedzi. Nie miało zdania bądź nie miało wiedzy w tym zakresie 112 ankietowanych, dokonując wyboru odpowiedzi „nie wiem”. Grupa ta stanowiła 20% ankiet przekazanych przez respondentów.

Analiza danych dotyczących pytania nr 12

Wykres 26. Czy uważa Pani/Pan, że skuteczne zakomunikowanie oferty Waszej organizacji do interesariuszy (otoczenia) i pozyskanie w wyniku tej aktywności klientów lub sponsorów, jest procesem łatwym? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 12



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaliczani do pierwszej grupy (kadra kierownicza) wybierali opcję odpowiedzi „nie”, potwierdzając obserwowane trudności w prowadzonych procesach komunikacji marketingowej w 59,7%, czyli zanotowano 71 takich odpowiedzi. W grupie przedstawicieli liderów organizacji opcja odpowiedzi „tak” wystąpiła w 27 przypadkach, to stanowi 22,7% badanej grupy. Ponadto grupa leaderska dokonała wyboru opcji „nie wiem” w 21 przypadkach, co stanowiło 17,6% udzielonych odpowiedzi. W przypadku członków organizacji (kadra wykonawcza) odpowiedzi „nie” stanowiły 53%, co dało 291 wskazań. Wybór opcji „tak” miał miejsce w 148 przypadkach, co stanowiło 27% ankietowanych. Natomiast odpowiedzi stanowiące wybór opcji „nie wiem” w przypadku drugiej grupy ankietowanych stanowiły 20%, czyli 112 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie dwunaste zawarty został w poniższej tabeli.

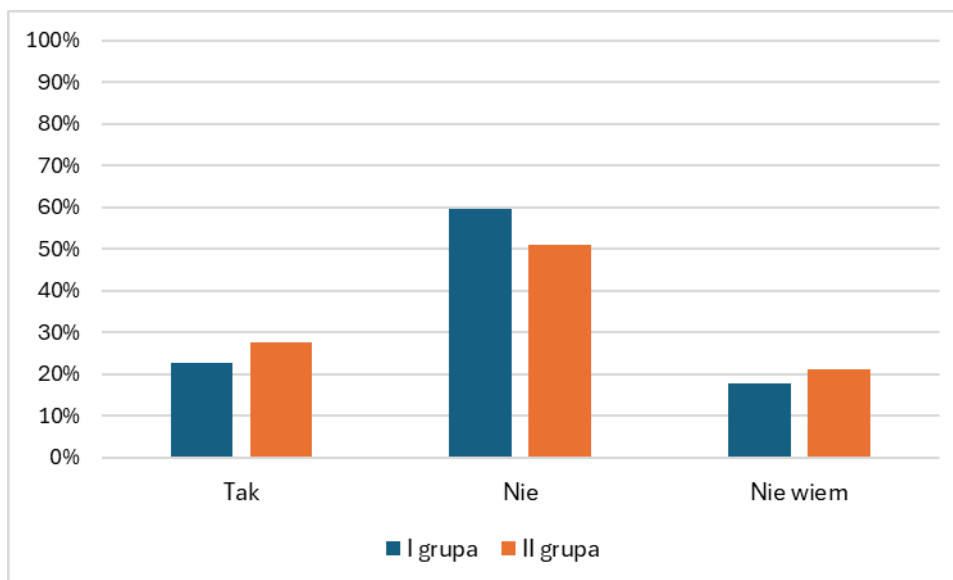
Tabela 15. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 12 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Tak	27	22,69	119	27,67	146	26,59
Nie	71	59,66	220	51,17	291	53,01
Nie wiem	21	17,65	91	21,16	112	20,4
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 27. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 12 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat:

$$X^2 = 2,7066, \text{ liczba stopni swobody}=2, p = 0,2584.$$

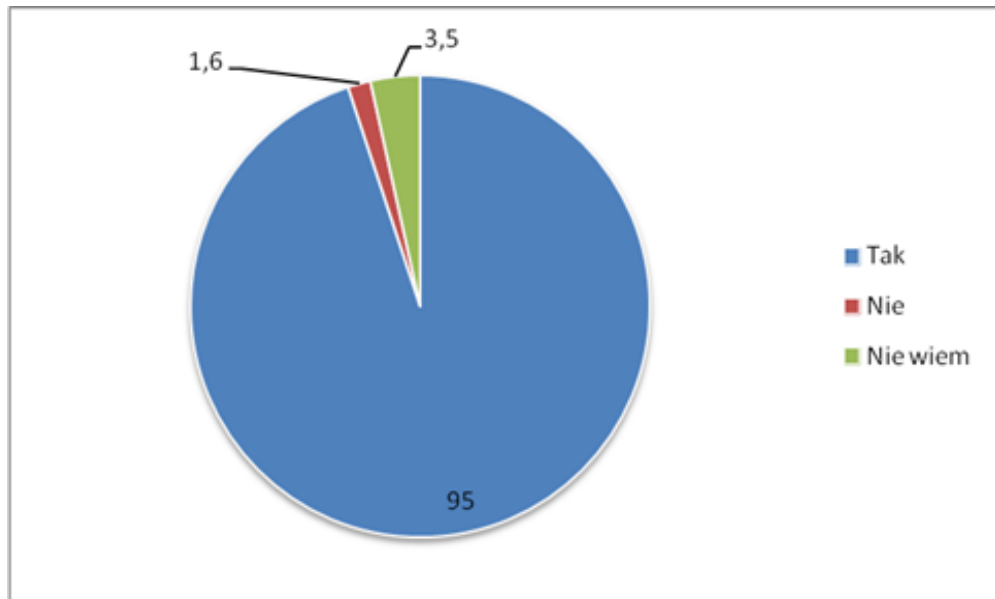
Wartość p powyżej 0,05 wskazuje, że nie ma podstaw, aby twierdzić, że istnieje istotna statystycznie różnica w rozkładzie odpowiedzi na pytanie 12 pomiędzy grupami I i II.

W kolejnym, **trzynastym** pytaniu ankietowym poproszono uczestników badania o odpowiedź: *Czy uważa Pan/Pani, że bezpośrednio zwracanie się do interesariuszy (otoczenia) celem poznania ich indywidualnych potrzeb ułatwia zbudowanie z nimi trwałych relacji przez Waszą organizację i wpływa na skuteczność prowadzonych procesów komunikacji marketingowej?*

W prezentowanym pytaniu ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z trzech zaproponowanych odpowiedzi. Uzyskano łącznie 549 odpowiedzi. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie zaprezentowano na wykresie. Odpowiedź twierdząca spośród zaproponowanych możliwości odpowiedzi zdecydowanie dominowała. Wskazanie to dotyczyło potwierdzenia wysokiej wagi kontaktów bezpośrednich w budowaniu relacji pomiędzy organizacjami oraz wpływu takich relacji na budowanie świadomości otoczenia o ofercie organizacji, szczegółowego rozpoznania potrzeb interesariuszy i budowania skutecznych i efektywnych procesów komunikacji marketingowej. Opcję odpowiedzi twierdzącej wybrało 521 uczestników badania, co stanowiło 95% ankietowanych. Osoby, które w zaproponowanych opcjach odpowiedzi wybrały opcję negującą, stanowiły 1,6% ankietowanych, co przekładało się na 9 odpowiedzi. Opcja odpowiedzi „nie wiem” wybrana została przez 3,5%, co przekładało się na 19 ankiet przekazanych przez respondentów.

Analiza danych dotyczących pytania nr 13

Wykres 28. Czy uważa Pan/Pani, że bezpośrednio zwracanie się do interesariuszy (otoczenia) celem poznania ich indywidualnych potrzeb ułatwia zbudowanie z nimi trwałych relacji przez Waszą organizację i wpływa na skuteczność prowadzonych procesów komunikacji marketingowej? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 13



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaliczani do pierwszej grupy (kadra kierownicza) wybierali opcję odpowiedzi twierdzącą w 92,4% czyli zanotowano 110 wskazań „tak”. W grupie przedstawicieli liderów organizacji opcja negująca wystąpiła w 1 przypadku, to stanowi 0,8% badanej grupy. Ponadto grupa lidarska dokonała wyboru opcji „nie wiem” w 8 przypadkach, co stanowiło 6,7% udzielonych odpowiedzi. W przypadku członków organizacji (kadra wykonawcza) odpowiedzi twierdzące stanowiły 95,6%, czyli 411 wskazań. Wybór opcji negującej miał miejsce w 9 przypadkach, co stanowiło 1,6% ankietowanych. Natomiast odpowiedzi stanowiące wybór opcji „nie wiem” w przypadku drugiej grupy ankietowanych stanowiły 3,5%, czyli 19 wskazań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie trzynaste zawarty został w poniższej tabeli.

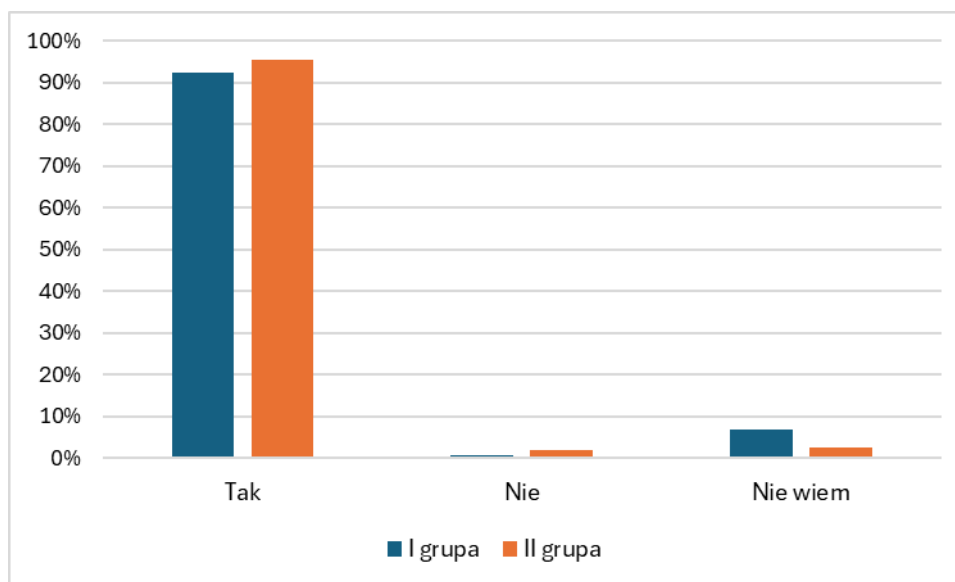
Tabela 16. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 13 – według grup

Odpowiedzi	I grupa		II grupa		Suma	
	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)	Liczba osób	Wartość procentowa (%)
Tak	110	92,44	411	95,58	521	94,90
Nie	1	0,84	8	1,86	9	1,64
Nie wiem	8	6,72	11	2,56	19	3,46
Suma	119	100	430	100	549	100

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład udzielonych odpowiedzi w odniesieniu do dwóch ankietowanych grup zaprezentowano także na wykresie.

Wykres 29. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 13 (%)



Źródło: opracowanie własne.

Wynik testu niezależności chi-kwadrat (z symulacją Monte Carlo):

$$X^2 = 5,3597; p = 0,0738.$$

Wartość p powyżej 0,05 wskazuje, że nie ma podstaw, aby twierdzić, że istnieje istotna statystycznie różnica w rozkładzie odpowiedzi na pytanie 13 pomiędzy grupami I i II. Odsetek odpowiedzi „tak” wynosi ponad 92% w obu grupach.

5.3 Raport z obserwacji

Wprowadzenie

Raport stanowi podsumowanie obserwacji uczestniczącej realizowanej podczas warsztatów partnerstw i szkoleń skierowanych do przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorstw społecznych w okresie czerwiec 2017 – grudzień 2019. Obserwacja prowadzona była pod kontem identyfikacji i analizy determinantów skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej powyższych podmiotów. Obserwacje zostały przeprowadzone w trakcie uczestniczenia w warsztatach i szkoleniach, podczas których uczestnicy opracowywali koncepcje i kierunki rozwoju swoich organizacji ich ekonomizacji, definiowali cele (w tym podejmowali się opracowania lub weryfikacji misji i wizji) przygotowując również matryce logiczne projektów stanowiących bazę aktywności w najbliższych latach.

Obserwacja uczestnicząca polegała na aktywnym zaangażowaniu się autora w realizację warsztatów i szkoleń w roli trenera. Pozwalało to na wejście w relacje z grupą uczestników (przedstawiciele NGO i PS), budowę ich świadomości i wiedzy w przedmiotowym zakresie (poprzez zawarte w programie warsztatów i szkoleń treści teoretyczne) oraz wyznaczanie aktywności indywidualnych i grupowych (ćwiczeń, symulacji, dyskusji). Aktywności te stymulowały uczestników spotkań do definiowania lub redefiniowania podejmowanych aktywności, ich celowości oraz weryfikacji adekwatności wykorzystywanych zasobów. Zbierano dane jakościowe poprzez notatki, rozmowy z członkami organizacji, a także analizę dokumentów i materiałów wypracowywanych w trakcie spotkań.

Obserwacje stanowiące wynik badania były zbierane w formie odręcznych notatek oraz w postaci materiałów wypracowywanych przez uczestników w ramach procesu szkoleniowego na arkuszach flip chart. Autor wchodził w interakcje z grupą, prowadząc dla niej warsztaty lub szkolenia. W ramach spotkania, inicjował interaktywne formy pracy, w wyniku, których następowało dwustronne przekazywanie informacji. Uczestnicy szkolenia, realizując wskazane przez autora ćwiczenia podejmowali tematy, istotne z punktu widzenia zbieranego materiału badawczego. Uczestnicy spotkań, nie byli informowani o toczącej się obserwacji, celem jak najbardziej naturalnego zachowania w zespole. Jeśli w danej grupie realizowana była także ankieta, następowało to po zakończeniu obserwacji.

Zidentyfikowane w wyniku obserwacji determinanty skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej:

1) Świadomość grupy docelowej

Kluczowym determinantem skutecznej komunikacji marketingowej jest dokładne zrozumienie grupy docelowej. Organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorstwa społeczne muszą identyfikować potrzeby, oczekiwania i preferencje swoich odbiorców, aby dostosować przekaz do ich specyfiki. Często błędem jest kierowanie oferty podmiotów do szerokiego grona, do społeczeństwa w ogóle lub lokalnych społeczności bez uwzględnienia wielowarstwowości tych populacji. W konsekwencji prezentowana oferta jest tak szeroka i mało spersonalizowana, że nie znajduje zainteresowania w otoczeniu. Często obserwowanym zjawiskiem jest trudność w określeniu podstawy oferty skierowanej do otoczenia. Szczególnie widoczne jest to w przypadku NGO, które nie przeszły procesu ekonomizacji. Często obserwowane zjawisko polegające na poszukiwaniu grantów i dotacji, powoduje zmienność tematyki podejmowanych projektów a w konsekwencji utratę unikalności czy odchodzenie od wypracowanej pierwotnie misji. Zjawisko to owocuje często utratą wolontariuszy i innych osób zaangażowanych w życie organizacji. Osoby te wskazują, iż ich malejące zaangażowanie w życie organizacji wynika z malejącego zrozumienia, dlaczego miałoby podejmować takie aktywności. Następuje zatracenie poczucia sensu podejmowanych działań i w efekcie przyjmowanie postawy biernej do wycofywania się włącznie. Nieco lepiej wygląda sytuacja w przypadku NGO przechodzących procesy ekonomizacji oraz istniejących przedsiębiorstw społecznych. Organizacje te, poza aktywnościami o charakterze typowo non profit, budują także ofertę komercyjną. Oferta ta, podlegając weryfikacji rynkowej, jest rozwijana lub modyfikowana, w odpowiedzi na realne potrzeby otoczenia. Zasadniczo widać różnicę, w której oferta rynkowa (komercyjna) budowana jest na podstawie potrzeb otoczenia. Oferta rynkowa (niekomercyjna), często budowana jest w oparciu o inspirację donatora grantów, co koresponduje z potrzebami dysponenta grantów, niekoniecznie zaś z potrzebami otoczenia organizacji społecznych.

W zakresie efektywności komunikacji marketingowej NGO i PS obserwuje się zasadniczo podobne zjawiska. W przypadkach, gdzie stwierdza się, że komunikacja marketingowa była skuteczna (czyli jej skutkiem była pożądana aktywność odbiorcy)

występuje znacząca rozbieżność w skali wykorzystywanych przez organizację zasobów. Kierowanie przekazu do rozpoznanej grupy docelowej, z którą organizacje zbudowały relacje, charakteryzuje się znaczącym skróceniem czasu jaki jest konieczny na podejmowanie przez odbiorcę działań, korzystnych dla organizacji. Poza redukcją czasu obserwuje się także redukcję kosztów wynikających np. z ilości spotkań bezpośrednich, przygotowywania dodatkowych materiałów, opracowań itp. Ograniczone zostaje ponadto ryzyko polegające na zerwaniu procesu komunikacji w przypadku, gdy jest on zbyt czasochłonny i angażujący odbiorcę powyżej przyjętego przez niego progu tolerancji.

2) Misja, wizja i cele organizacji

Autentyczność komunikacji oparta na wartościach i misji NGO jest istotna dla budowania zaufania. Organizacje, które klarownie komunikują swoje cele i wartości, zyskują większe wsparcie ze strony społeczności. Społeczność ta, w przypadku zbieżności w ocenie wartości, chętnie podejmuje działania, wspierające zarówno organizacje pozarządowe jak i przedsiębiorstwa społeczne w swoim otoczeniu. Zmienność podejmowanych aktywności, zbyt szerokie spektrum działania, często zmieniająca się oferta prowadzą często do ograniczenia zaufania w otoczeniu i zerwania skuteczności procesów komunikacji.

Często obserwowanym zjawiskiem jest brak faktycznie wypracowanej misji i wizji organizacji. Opracowanie celów skupia się często tylko na tzw. celach statutowych (elemente formalnym rejestracji organizacji). Cele statutowe często określane są na podstawie powielanego szablonu, przez co są uniwersalne niemal w każdych warunkach i dla każdej organizacji. W przypadku takich organizacji obserwuje się znaczący poziom zagubienia członków organizacji. Wielokrotnie kierunki rozwoju i pomysły na nowe inicjatywy pozostają w sferze świadomości liderów. Wpływa to demotywująco na pozostałych członków organizacji, ograniczenie poczucia sensu w kontekście zaangażowania w życie organizacji i wycofywanie się z aktywności. Zjawisko takie bywa również przyczyną konfliktów. Częstym przykładem konfliktów, powiązanych z brakiem integracji celów organizacji, były rozbieżności podczas planowania budżetów przygotowywanych wniosków o dofinansowanie. Organizacje, poprzez prowadzenie projektów społecznych pozyskują także zasoby materialne (sprzęt, narzędzia), które po zakończeniu projektu podnoszą potencjał działania organizacji. Rozbieżności w pomysłach, jakie projekty podejmować i co w następstwie ich kupić powodowały

wysoki poziom emocji. W kilku przypadkach skala emocji była tak duża, iż pojawiła się konieczność zarządzenia przerwy w warsztatach.

3) Kanały Komunikacji

Wykorzystanie różnorodnych kanałów komunikacji (media społecznościowe, e-maile, strony internetowe, wydarzenia na żywo) pozwala na dotarcie do szerszej grupy odbiorców. Warto zauważyć, że młodsze pokolenia preferują media cyfrowe, podczas gdy starsze grupy mogą bardziej reagować na tradycyjne formy komunikacji. Nie bez znaczenia jest zachowywanie tradycyjnych, bezpośrednich form komunikacji, szczególnie w przypadku małych organizacji działających na lokalnym rynku. Zarówno w przypadku przedsiębiorstw społecznych jak również organizacji pozarządowych celowe działanie odbiorców komunikacji marketingowej determinowane jest względami sympatii do osób reprezentujących te organizacje. W konsekwencji osoby te (zarówno jako osoby fizyczne oraz jako przedstawiciele instytucji) skłonni są do wspierania NGO i PS w następstwie kojarzenia tych podmiotów w konkretnymi ich przedstawicielami. Kontakt bezpośredni, pozwala zatem na uzyskiwanie wysokiego indeksu skuteczności i pomimo faktu, iż wymaga dodatkowego zaangażowania czasowego oraz często zasobów materialnych (np. koszty podróży) może okazywać się najbardziej efektywną formą komunikacji marketingowej.

W przypadku wykorzystywania mediów społecznościowych zauważalne było zjawisko wpływu na skuteczność komunikacji marketingowej prowadzenie regularnych aktywności. Aktywności te, poprzez pokazywanie życia organizacji, efektów jej działania, codziennych (czasem wydawać się może – przyziemnych) działań skutkowały znacząco większą pozytywną odpowiedzią interesariuszy w przypadku wystąpienia wezwania do działania. Przy czym można było zaobserwować, że nie tyle znaczenie miały rozbudowane treści czy profesjonalne narzędzia kontaktu (np. sprzęt, infrastruktura) co regularność oraz spójność w przekazach.

4) Interaktywność i zaangażowanie

Interaktywność podnosiła zarówno skuteczność jak również efektywność komunikacji marketingowej zarówno w odniesieniu do NGO jak też PS. Organizacje, które angażowały odbiorców w dialog, zyskiwały większe zaangażowanie i lojalność.

Poprzez te aktywności poznawały także preferencje i oczekiwania grupy docelowej. Sam fakt wchodzenia przedstawicieli otoczenia organizacji w interaktywne firmy komunikacji pozwalał na budowanie relacji, przez co w przypadku wezwania do działania ze strony organizacji, skutkowało daleko większe zaangażowanie odbiorców. W procesie interaktywnego procesu komunikacyjnego budowane było zaufanie oraz następowała weryfikacja i krystalizacja grupy docelowej. Część odbiorców wygaszała swoją aktywność w trakcie procesu komunikacyjnego, przez co odbiorcy, którzy pozostawali stanowili zweryfikowaną grupę docelową. Przykładowymi obszarami interaktywnego działania organizacji były warsztaty dla społeczności lokalnych, sesje pytań i odpowiedzi oraz możliwości aktywnego uczestnictwa w projektach.

5) Storytelling

Opowiadanie historii jako forma komunikacji marketingowej stanowi jeden z determinantów zarówno skuteczności, jak i efektywności komunikacji marketingowej podejmowanej przez organizacje pozarządowe jak też przedsiębiorstwa społeczne. Prezentowane historie i doświadczenia, opowieść o wpływie podejmowanych aktywności na otoczenie znacząco zwiększają emocjonalne zaangażowanie odbiorców. Stanowią także silne narzędzie programowania społecznego. Opowiadane historie, niezawierające wezwania do działania, przyjmowane są przez odbiorców ze znacząco niższym oporem i dystansem. Budują ich przekonania na temat organizacji i wartości ich oferty. Pozwalają na utożsamianie się z podejmowanymi działaniami i celami. Wszystko to daje wymierne efekty w przypadku wystąpienia wezwania do działania.

Storytelling był często prezentowany w ramach warsztatów jako metoda budowania relacji organizacji z otoczeniem. W wielu wypadkach, uczestnicy warsztatów wskazywali, że przyczyną zaangażowania ich w życie organizacji była właśnie określona narracja, historia, która motywowała do zaangażowania.

6) Monitoring i ewaluacja

Regularne monitorowanie skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej realizowanej przez NGO i PS są niezbędne dla aktualizacji dostosowywania do bieżących potrzeb przyjętej strategii komunikacji. To pozwala na identyfikację mocnych i słabych stron komunikacji, a także na wprowadzanie niezbędnych zmian. Można zaobserwować, iż organizacje zbyt rzadko podejmują się

takiej refleksji. Podejmowane działania, nie podlegające ocenie i weryfikacji skutkują wielokrotnym powtarzaniem popełnianych błędów. W konsekwencji obniżana jest skuteczność procesów komunikacji marketingowej oraz wpływa to negatywnie na efektywność tych działań, które okazały się skuteczne. Brak podejmowania tych działań, jak wskazywali przedstawiciele organizacji, może mieć źródła obiektywne (brak świadomości, brak czasu) oraz subiektywne (obawa przed sprawieniem komuś przykrości, obawa przed krytyką).

Podsumowanie

Determinanty skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej w NGO i PS są złożone i wymagają przemyślanej strategii komunikacji. Zdecydowanie, ważne jest zrozumienie grupy docelowej w tym jej potrzeb, autentyczność w oczach otoczenia, wykorzystanie odpowiednich kanałów komunikacji w tym nie zamykanie się tylko na komunikację elektroniczną, angażowanie odbiorców w interakcję oraz cykliczna refleksja i weryfikacja podejmowanych działań. Organizacje, które skutecznie wdrażają te elementy, budują trwałe relacje ze społecznością przez co skutecznie i efektywnie osiągają cele. Obserwacja zachowań przedstawicieli organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych w aspekcie determinantów skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej, prowadzi do refleksji, iż parametry te trudno jest traktować rozłącznie. Skuteczność bywa warunkowana efektywnością jak również odwrotnie, z uwagi na fakt, iż efektywność nie jest tu traktowana tylko przez pryzmat wskaźnika ekonomicznego.

5.4 Podsumowanie wyników badań własnych

Wyniki przeprowadzonych badań własnych, analiza zebranego materiału, wieloletnie doświadczenie zawodowe autora w przedmiocie rozprawy oraz analiza problemów badawczych i weryfikacja postawionych hipotez prowadzą do wniosków istotnych dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych w zakresie czynników determinujących skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej.

Analiza odpowiedzi udzielonych przez respondentów, materiał zebrany podczas obserwacji uczestniczącej, a także teoretyczny wzorzec systemu komunikacji, pozwalają odpowiedzieć na postawione wcześniej pytania badawcze.

Zebrane dane stanowią efekt kilkuletniej pracy badawczej. Są następstwem przebywania wśród badanych podmiotów łącznie przez 271 dni, czyli 2168 godzin.

Prowadzone obserwacje, w ramach bieżącej rzeczywistej współpracy z kierownictwem oraz członkami organizacji, pozwoliły na biskie poznanie badanego zjawiska. Pozwoliły także na bliskie poznanie interesariuszy, z którymi organizacje w procesie badawczym wchodziły w relacje. Na podstawie tej wielowątkowej obserwacji, badania ankietowego, definiowania wzorca oraz analizy teoretycznej można pokusić się o wniosek, iż zasadniczym czynnikiem determinującym skuteczność procesów komunikacji marketingowej jest wzajemnie zbieżne zrozumienie informacji (jako relacji) w określonym kontekście np. celów, potrzeb, wartości itp. Efektywność uzależniona jest od czynników prowadzących do zrozumienia celów – co określa się mianem sprzężeń zwrotnych. Z tego powodu następuje daleko idące powiązanie parametru skuteczności i efektywności. Sprzężenie zwrotne, wydłużając się w czasie może prowadzić do zmniejszenia efektywności ale może również prowadzić do przerwania procesu komunikacji przez co utraty skuteczności.

Zgodnie z założeniami opisanymi na początku pracy autor wyklucza podejmowanie manipulacji w celu uzyskania skuteczności lub podniesienia efektywności procesu. Wynika to z faktu, iż zjawisko manipulacji, choć technicznie może być tożsame z komunikacją, opiera się na innych założeniach po stronie nadawcy, który to świadomie dąży do wprowadzenia w błąd odbiorcy. Nie można jednak nie zauważyć, że podmioty, w tym wypadku NGO i PES, nawet jeśli nie podejmują prób manipulowania w prowadzonych procesach komunikacji marketingowej, same są narażone na ryzyko manipulacji z zewnątrz. Ponadto, definiowane jako odbiorcy, także podlegają wielowektorowemu oddziaływaniu informacyjnemu – co zostało omówione przy okazji

wzorca. W praktyce komunikacji społecznej nie można zatem pominąć wątku, iż czynnikiem determinującym skuteczność i efektywność procesu jest także wojna informacyjna, oddziałująca na strony komunikacji, niezależnie od ich dwustronnej relacji oraz nierzadko przy braku świadomości w tym zakresie.

W toku analizy wyników badań można stwierdzić, iż organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorstwa społeczne charakteryzują się wspólnym zbiorem czynników determinujących skuteczność i efektywność procesów komunikacji marketingowej. Oczywiście, można identyfikować różnice w dostępie do technologii, co może stanowić czynnik poprawiający efektywność procesów komunikacji społecznej we wszystkich typach organizacji. Nie mniej zauważalne jest, że bezrefleksyjne wykorzystywanie technologii informacyjnych przez NGO i PS, skupiające się tylko na dostępnym potencjale technologicznym, nie daje tym organizacjom przewagi. Łatwe skalowanie, dzięki wykorzystywaniu technologii informacyjnych, skłania wielokrotnie do uniwersalizacji przekazu, co w konsekwencji ogranicza zaufanie odbiorców i wymiennie wpływa na obniżenie skuteczności procesów komunikacji marketingowej.

Zakończenie

Komunikacja marketingowa, jako forma komunikacji społecznej, realizowana jest w warunkach społecznej sieci informacyjnej. Fakt ten oznacza, że żadna organizacja nie może być traktowana jako „samotna wyspa” w kontekście analizowania jakichkolwiek procesów informacyjnych, w tym procesów komunikacji marketingowej. Organizacja oraz osoba uczestnicząca w procesach komunikacji społecznej, zarówno po stronie nadawcy, jak i odbiorcy, podlega ciągłym procesom informacyjnym. Można obrazowo zjawisko to porównać do zanurzenia tych podmiotów w swoistej informacyjnej cieczy. Podmioty te uczestniczą w procesach komunikacji społecznej, świadomie i nieświadomie. Są odbiorcami komunikatów, które inny podmiot kierował do nich celowo, ale także odbierają komunikaty, których celem było masowe, niesprecyzowane bliżej pod kątem konkretnego odbiorcy, oddziaływanie. Analiza cybernetycznego wzorca, pod kątem zachodzących w sieci społecznej relacji, pozwala na zrozumienie tego procesu w zakresie wpływu na determinanty komunikacji marketingowej. Cybernetyka rozróżnia dwa rodzaje relacji. Zachodzącą wewnątrz zbioru, jaką jest informacja, oraz zachodzącą pomiędzy zbiorami – określana jako kod. Znajdujące się w przestrzeni informacyjnej (infosferze) komunikaty mają charakter abstraktów. To znaczy elementów zbioru, które nie mają charakteru materialnego (nie mają masy ani przestrzennych rozmiarów), ale wykazują się skutecznym oddziaływaniem, z uwagi na typową budowę każdego systemu sterowania społecznego. Odbieranie bodźca, jakim jest kod, wpływa na system pod kątem zmiany relacji wewnętrznej, czyli zmieniając informację, przez co czynnikami determinującymi procesy komunikacji społecznej (konkretnie marketingowej) są zachodzące w przestrzeni informacyjnej procesy transferu komunikatów, które odbierane są przez podmioty, nawet jeśli podmioty te nie nawiązywały relacji w sposób świadomy.

Analiza komparatywna skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych przynosi wniosek, iż procesy te uzależnione są od takich samych determinantów, a mechanizm, w ramach którego przebiega proces komunikacji, jest wspólny. Analizując to przez pryzmat metacybernetycznego wzorca procesu autonomicznego, zauważyć można, że wzorzec ten jest taki sam (spełnia te same postulaty definicyjne) zarówno w przypadku organizacji pozarządowych, jak i przedsiębiorstw społecznych. Postulaty tego wzorca są również uniwersalne i znajdują zastosowanie w odniesieniu do procesów stanowiących otoczenie

organizacji, z którymi będą one wchodziły w celowe relacje. Procesy informacyjne jako procesy sterowania społecznego charakteryzują się celowością, którą można podzielić z uwzględnieniem kryterium czasowego. Wyróżniamy procesy informacyjne implikujące natychmiastową (lub szybką) reakcję procesu oraz procesy informacyjne implikujące oddaloną w czasie reakcję procesu. Mają zatem charakter operacyjny (reakcja natychmiastowa) lub strategiczny (oddalona w czasie).

Celem procesów informacyjnych oddalonych w czasie jest programowanie innych procesów, na które następuje oddziaływanie. Aktywność ta w krótkich jednostkach czasu może być niezauważalna przez system będący odbiorcą komunikatów. Docelowo jednak system ten stanie się wrażliwy na przewidywalne dla nadawcy bodźce informacyjne aktywujące celowe działanie. Odbywa się to w ramach sekwencji procesów poznawczych i decyzyjnych, stanowiących proces. Eliminacja jednego z sześciu etapów procesu implikuje utratę skuteczności procesu sterowania jakim w tym przypadku jest komunikacja marketingowa.

Celem procesów informacyjnych bieżących jest natychmiastowe aktywowanie celowego działania odbiorcy. Sytuacja taka jest możliwa, kiedy nadawca zna relacje wewnętrzne (informacja) odpowiedzialne za aktywowanie celowego działania. Znajomość ta może być skutkiem wcześniejszego rozpoznania odbiorcy bądź może wystąpić w przypadku, kiedy procesy szybkie i oddalone w czasie są zintegrowane. Proces, który na poziomie strategicznym oddziaływał na odbiorcę, programując go, w odpowiednim momencie może aktywować celowe działania odbiorcy komunikatami o charakterze operacyjnym. Nie musi w tym celu poznawać, jakie bodźce mogą skutecznie aktywować działania z uwagi na fakt, iż nadawca jest poniekąd projektantem zaimplementowanych u odbiorcy czynników reakcji.

Analizowanie koncepcji systemu komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych przez pryzmat wzorca systemu pozwala na porównanie związków zachodzących procesów komunikacyjnych w sposób zintegrowany, niezależny od różnych źródeł nadawczych. Umożliwia przez to szerokie, interdyscyplinarne, zintegrowane spojrzenie na analizowane pod kątem skuteczności i efektywności zjawiska. Wykorzystanie analizy dedukcyjnej, opartej na jakościowej teorii informacji oraz koncepcji metacybernetyki, prowadzi do kompleksowej identyfikacji czynników (determinantów), które mogą wpłynąć na skuteczność i efektywność komunikacji, nawet jeśli nie są one obserwowane w organizacji w chwili rzeczywistej.

Analizując, jak funkcjonuje system komunikacji społecznej w teorii i praktyce, można stwierdzić, iż założenia teoretyczne procesu mają charakter uniwersalny i znajdują zastosowanie zawsze. W praktyce wybrane elementy wzorca mogą nie być identyfikowane w jednostce czasu. Brak ich identyfikacji w chwili t_0 nie oznacza braku ich wpływu na skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej. Oznacza to, że na podstawie przeprowadzonych badań można postawić wniosek, w ramach którego skuteczna analiza procesów komunikacji marketingowej uzależniona jest od powiązania praktycznych obserwacji, zjawisk, impulsów z teoretycznym wzorcem procesu autonomicznego. Wzajemne uzupełnianie się metody dedukcyjnej i indukcyjnej pozwala na zbudowanie całościowego obrazu analizowanego pod kątem procesów komunikacyjnych systemu. Pominięcie jednego z elementów przynosi albo brak praktycznego odniesienia, albo brak pełnego obrazu, zawierającego jedynie przypadkowe zarejestrowane abstrakty.

Analizując, jak funkcjonuje system komunikacji marketingowej, należy stwierdzić, że jest to element komunikacji społecznej, wyodrębniony funkcjonalnie. Nie może jednak być rozpatrywany w oderwaniu od całości. Procesy komunikacji marketingowej w organizacji, nawet jeśli funkcjonalnie, przebiegają wzdłuż wyznaczonych obszarów organizacyjnych, stanowią nierozzerwalny i niemożliwy do odseparowania od całości proces komunikacji społecznej i przenikają się z pozostałymi procesami komunikacji wewnątrz organizacji (stanowiąc strukturę systemu).

Wreszcie, analizując, jaka powinna być koncepcja systemu komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych pod kątem zapewnienia skuteczności i efektywności procesów komunikacyjnych, można postawić wniosek, że jest zintegrowana. Rozumienie wzajemnego oddziaływania (relacji) pomiędzy podmiotami (systemami), nawet przy ograniczonej lub wręcz braku świadomości tych procesów; rozumienie, że procesy informacyjne przebiegają bez przerwy – stanowi klucz do zrozumienia czynników determinujących skuteczność i efektywność prowadzonych działań informacyjnych. Koncepcja ta powinna także uwzględniać celowość podejmowanych przez systemy działań. Celowość ta może być świadoma (system autonomiczny) lub ograniczona (system samosterowny lub sterowny). Celowość może prowadzić do efektu synergii, kiedy to następuje budowanie relacji pomiędzy systemami, przez co umożliwia się zdefiniowanie celów wspólnych, bez utraty możliwości definiowania i osiągania celów indywidualnych. Celowość może także polegać na próbie pasożytnictwa, kiedy to wchodząc w relacje, jeden system narzuca

drugiemu cele własne, czasem prezentowane jako wspólne, powodując utratę możliwości bądź wymierne ograniczenia w definiowaniu i osiągnięciu celów własnych przez system zdominowany. System zdominowany przestaje mieć charakter autonomiczny i przechodzi w samosterowność lub wręcz sterowność.

W wyniku przeprowadzonych badań potwierdzenie znalazła postawiona wcześniej hipoteza robocza, mówiąca, iż komunikacja marketingowa w organizacjach pozarządowych oraz przedsiębiorstwach społecznych stanowi szczególny przypadek komunikacji społecznej i jej skuteczność oraz efektywność jest determinowana czynnikami wspólnymi, niezależnymi od charakteru i formy organizacyjno-prawnej, organizacji uczestniczącej w procesie komunikacji. Wynika to zarówno z analizy dedukcyjnej wzorca opartego o metacybernetykę i jakościową teorię informacji, jak i wyników zaprezentowanych badań empirycznych, analizy odpowiedzi ankietowych oraz prowadzonych obserwacji organizacji o szerokim spektrum różnorodności.

Hipoteza 1 – *Skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych determinowana jest przez postawy (kompetencje i świadomość) kadr, zarówno kierowniczych jak i wykonawczych* – także znalazła potwierdzenie i została zweryfikowana pozytywnie. Podobnie jak w przypadku omówionej wcześniej hipotezy roboczej, pozytywna weryfikacja oparta jest także na opisanej analizie dedukcyjnej oraz wnioskach z badań empirycznych. Wspólną cechą całego trzeciego sektora są ludzie, a konkretnie powody, dlaczego są w nim zaangażowani. W konsekwencji cele realizowane indywidualnie przez pracowników w ramach systemów, kształtują te systemy i wpływają na relacje zewnętrzne. Komunikacja jako system sterowania wpływa bezpośrednio na relacje, zarówno wewnątrz zbiorów, jak i pomiędzy nimi. Na tej płaszczyźnie identyfikuje się wspólne mechanizmy typowe dla trzeciego sektora, jednocześnie pozwalające na budowanie relacji z otoczeniem, niezależnie od typu podmiotów.

Pozytywna weryfikacja hipotezy 2 – *Planowanie i wdrażanie celów w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych oraz ich świadomość i zrozumienie przez kadry przekładają się na skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej.* – opiera się częściowo na wnioskach potwierdzających pozytywną weryfikację hipotezy 1. Ponadto, na poziomie definicji, system (organizacja) to zbiór obiektów elementarnych (ludzie) i relacji pomiędzy nimi. Budowanie organizacji w oparciu o ludzi nieposiadających zbioru wspólnego celów jest na poziomie definicji niemożliwe. Ponadto, jak wykazały badania, nie tylko kadra leaderska, ale także pozostali

członkowie, zaangażowani w organizacjach, uczestniczą w procesach komunikacji społecznej, których częścią jest komunikacja marketingowa. Przypadkowość w rozumieniu celów bądź brak świadomości w tym zakresie, prowadzi do dezintegracji działań, nieracjonalnej konkurencji o zasoby i konfliktów. Zjawisko to sprzyja wzrostowi entropii systemu, co w efekcie staje się przyczyną rozpadu.

Pozytywna weryfikacja hipotezy 3 – *Skuteczność komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych determinowana jest tożsamością informacji w relacji nadawca –* przebiegła także na podstawie triangulacji metod w tym dedukcji i indukcji. Kontynuując rozważania na temat zmian entropii systemu i wpływu na to zjawisko sprzężeń zwrotnych, można zauważyć, że warunkiem trwałej relacji (np. ze sponsorem lub klientem) jest redukcja ryzyka konfliktu celów. Badania empiryczne wykazały wysokie znaczenie relacji opartych na wspólnocie celów, wzajemnym zaufaniu, indywidualnych relacjach międzyludzkich dla nawiązywania współpracy. Wzajemne zrozumienie, co strony procesu komunikacji sobie oferują, można określić mianem skuteczności komunikacji, której pochodną jest świadoma wspólnota celów.

Efektywność komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych wynika z rodzaju i ilości sprzężeń zwrotnych w relacji nadawca odbiorca jest twierdzeniem zawartym w hipotezie 4, która także została pozytywnie zweryfikowana. Na poziomie analizy wzorca fakt istnienia sprzężeń, w tym sprzężeń zwrotnych w procesie sterowniczym wpływa na efektywność procesu. Koncentracja na sprzężeniach prostych zdobyta na drodze procesów poznawczych wpływa na następujące procesy decyzyjne. Potwierdzały to także badania empiryczne, kiedy to często zwracano uwagę na komfort sytuacji, w ramach której współpraca prowadzona jest w gronie zaufanych, sprawdzonych ludzi, opiera się na opracowanych na bazie doświadczeń schematach i procedurach.

Bibliografia

- Ajdukiewicz K., *Zarys logiki*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1956.
- Andrzejewski B., *Komunikacyjne aspekty filozofii chrześcijańskiej w średniowieczu*, „Symbolae Europaeae. Studia Humanistyczne Politechniki Koszalińskiej” 2015, nr 8, s. 7–18.
- Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2003.
- Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2002.
- Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej: prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
- Armstrong G., Kotler P., *Marketing: wprowadzenie*, D. Wąsik (tłum.), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Arystoteles, *Retoryka. Poetyka*, H. Podbielski (tłum.), Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988.
- Babbie E.R., *Podstawy badań społecznych*, W. Betkiewicz (tłum.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Bernays E., *Propaganda*, Wektory, Wrocław 2020.
- Bohdziewicz-Lulewicz M., Murzyn D., Pacut A., *Tworzenie regulacji prawnych o przedsiębiorstwie społecznym w teorii demokracji deliberatywnej*, „Horyzonty Polityki” 2022, t. 13, nr 43, s. 51–71.
- Campbell N.A., Reece J.B., Urry L.A., Cain M.L., Wasserman S.A., Minorsky P.V., Jackson R., *Biologia Campbella*, Rebis, Poznań 2021.
- Charycka B., Gumkowska M., Bednarek J., *Kondycja organizacji pozarządowych 2021*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2022.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*, B Wojciszke (tłum.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998.
- Cieślarczyk M., Chojnacki Z., Mróz M., Sirko S., *Metody techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006.
- Cochran W.G., *Sampling Techniques*, 3rd Edition, John Wiley, New York 1977.
- Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste – GAB Media, Siedliska 2016.

Dargas-Miszczak M., *Współpraca przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w Polsce – badanie empiryczne*, [w:] *Współczesne wyzwania w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.

Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981.

Gallo C., *Mów jak TED: 9 sposobów na dobrą prezentację według wybitnych mówców*, M. Krzewicka (tłum.), Buchmann – Grupa Wydawnicza Foksal, Warszawa 2016.

Gardziński T., Łabenda A., *Spółdzielnia socjalna jako dynamicznie powstające przedsiębiorstwo społeczne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2020, nr 2(69), s. 11–33.

Gliński P., Palska H., *Cztery wymiary aktywności obywatelskiej*, [w:] *Elementy nowego ładu*, H. Domański, A. Rychard (red.), Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1997.

Główny Urząd Statystyczny, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. – wyniki wstępne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2020-r-wyniki-wstepne,3,9.html>, 8.03.2022.

Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego->, 16.11.2024.

Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego->, 16.11.2024.

Głupczyk G.B., *Jakość współpracy jako wyznacznik sukcesu działalności profilaktycznej na terenach defaworyzowanych społecznie*, „Wychowanie w Rodzinie” 2022, t. 27, nr 2, s. 95–116.

Grudzewski W.M., Hejduk I., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.

Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.

- Herman M., Ethos i pathos w antycznej sztuce wymowy, "Ciało i dusza" 2010, t. 3, nr 2, s. 107–127.
- Hess A., *Spoleczni uczestnicy medialnego dyskursu politycznego w Polsce: mediatyzacja i strategie komunikacyjne organizacji pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Iwankiewicz-Rak B., *Istota organizacji pozarządowych jako podmiotów świadczących usługi społeczne*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, t. 604, nr 60, s. 118–128.
- Jabłoński A., Piasek M., *Zrozumieć marketing*, Wolves Den Sp. z o.o., Gdynia 2020.
- Klimiuk Z., *Początki i rozwój ekonomii społecznej w polsce. Ekonomia społeczna w okresie zaborów, II RP, PRL, III RP*, „Zatrudnienie socjalne a rozwój usług społecznych w Polsce” 2022, nr 29.
- Kocoń P., Maćkowska R., Put A., *Dobór środków komunikowania z otoczeniem jako uwarunkowanie efektywności organizacji publicznej*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 169, s. 90–101.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych: teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza powszechna, Warszawa 1989.
- Kossecki J., *Cybernetyka kultury*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1974.
- Kossecki J., *Metacybernetyka*, Narodowa Akademia Informacyjna, Warszawa 2015.
- Kotarbiński T., *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej, Problemy efektywności badań naukowych*, WAP, Warszawa 1971.
- Kotarbiński T., *O pojęciu metody*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1957.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1955.
- Kotlarz M., *Podobieństwa elementów kultur organizacyjnych firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2019, s. 83–99.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0: Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony Człowiek!*, D. Gasper (tłum.), MT Biznes, Warszawa 2016.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0: era cyfrowa*, D. Gasper (tłum.), MT Biznes, Warszawa 2017.
- Kotler P., Keller K.L., *Marketing*, J. Środa, M. Zawiślak (tłum.), Rebis, Poznań 2019.
- Kotlewski T. SJ, *Źródło miłosierdzia jest w nas*, „Studia Bobolanum” 2016, nr 1.

- Krąpiec M., *Metafizyka: zarys zagadnień podstawowych*, Pallottinum, Poznań 1966.
- Krippendorff K., *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2019, <https://doi.org/10.4135/9781071878781>.
- Kubok D., Noras A., Wieczorek K., Wojewoda M., *Podstawy filozofii dla uczniów i studentów*, Wydawnictwa Videograf, Chorzów 2014.
- Kulczycki E., *Teoretyzowanie komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2012.
- Lasocik Z., *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Fundusz Współpracy/Cooperation Fund, Warszawa 1994.
- Laurisz N., *W kierunku komercjalizacji działalności społecznej – różnicowanie sposobu prowadzenia działalności przez podmioty ekonomii społecznej w efekcie ich ekonomizacji*, „Przedsiębiorczość-Edukacja” 2020, t. 16, nr 2, s. 189–201.
- Libicka M., *Przedsiębiorstwa społeczne determinantą promocji kultury i edukacji*, [w:] *Prospołeczność w życiu społeczno-gospodarczym w XXI wieku*, M. Dahl, E Florczak (red.), Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2021.
- Lipták K., Szűcsné Markovics K., Horváthné Csolák E., Musinszki Z., *Skuteczność przedsiębiorstwa społecznego na Węgrzech*, „Economic and Regional Studies” 2022, vol. 15, nr 2, s. 220–236.
- Łakomiak A, Cieślak A., *Zakłady pracy chronionej w Polsce jako przedsiębiorstwa społeczne dla osób niepełnosprawnych – aspekty teoretyczne, rachunkowe i podatkowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2022.
- Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2000.
- Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2001.
- Łuszczek K., *Mechanizmy funkcjonowania mediów społecznościowych. Kłamstwo w kulturze popularnej*, „Colloquia Theologica Ottoniana” 2015, nr 2, <https://doi.org/10.18276/cto.2015.2-08>.
- Majewski T., *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.
- Malinowska M., *Efektywność i skuteczność komunikacji marketingowej*, Difin, Warszawa 2015.
- Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1974.

- Mazur J., *Organizacje pozarządowe jako czynnik wspierający rozwój lokalny*, „Zarządzanie zmianą”, b.d.
- Mazur M., *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1966.
- Mazur M., *Cybernetyka i charakter*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego, Warszawa 1999.
- Mazur T., *Wprowadzenie do filozofii stoickiej*, „Ze stoickim spokojem (blog)”, 2022, <https://zestoickimspokojem.pl>.
- Mielczarek-Żejmo A., Sikora R., *Podmioty ekonomii społecznej i przedsiębiorstwa prywatne. Bariery współpracy*, „Rocznik Lubuski” 2021, t. 47, nr 2, s. 216–231.
- Ministerstwo Finansów – Departament Podatków Dochodowych, *Informacja dotycząca kwot 1% należnego podatku dochodowego od osób fizycznych przekazanych organizacjom pożytku publicznego w 2020 roku (z rozliczenia za 2019 rok)*, Warszawa 2020, <https://www.gov.pl/web/finanse/1-procent-podatku-dla-opp>.
- Murawska D., *Accountability w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych*, „Trzeci Sektor” 2020, t. 49, nr 1, s. 49–61.
- Murawska D., *Rywalizacja w polu organizacji pozarządowych z perspektywy koncepcji kapitałów Pierre’a Bourdieu*, „Trzeci Sektor” 2019, t. 45, nr 1, s. 40–52.
- Myers D.G., *Psychologia*, J. Gilewicz (tłum.), Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN/„Academica” Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Warszawa 2012.
- Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1970.
- Nowak S., Połec W., *Metodologia badań społecznych*, Biblioteka Socjologiczna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2004.
- Pachura A., *Percepcja przedsiębiorstwa społecznego na tle cech liderów społecznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2022, t. 23, nr 3, s. 25–38.
- Paradowski M., *Filozofia języka – uruchomienie języka formalnego w kulturze zawodów prawniczych*, „Humanitarian Corpus – Collection of scientific articles on contemporary problems of philosophy, cultural studies, psychology, pedagogy and history” 2019, b.d.

- Pawelak M., *Rola i bariery ekonomii społecznej w systemach gospodarczych – pogłębienie badań empirycznych*, [w:] *Multidyscyplinarne aspekty zarządzania produkcją i usługami*, A. Woźny, R. Dwornicka (red.), Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2021, s. 7–16.
- Pelc M., *Elementy metodologii badań naukowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.
- Perelman C., *Imperium retoryki: retoryka i argumentacja*, M. Chomicz (tłum.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Perzyńska A., Wolak K., Zaraś M., *Wybrane determinanty jakości funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2021, t. 51, nr 3, s. 127–140.
- Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa – Wrocław 1967.
- Pilch K., *Kształtowanie wizerunku organizacji pozarządowych*, „Ekonomia Społeczna” 2018, nr 2, s. 90–97.
- Pilch T., Bauman T., Radzko A., *Zasady badań pedagogicznych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1977.
- Pilch T., Bauman T., Radzko A., *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, Żak, Warszawa 2001.
- Piszczek E., Kniec W., Marcysiak T., *Obywatelskość na peryferiach. Kondycja wiejskich organizacji pozarządowych w opinii jej liderów*, Narodowy Instytut Wolności, Warszawa 2021.
- Prawo tworzone «na szybko» i niech inni siedzą cicho*, „Gazeta Prawna”, 23 czerwiec 2018, <https://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/1145810,raport-prp-jakosc-prawa-w-polce-legislacja-eksperci-o-prawie.html>.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- R Core Team, *R: A Language and Environment for Statistical Computing*, R Foundation for Statistical Computing, Vienna 2024, <https://www.R-project.org/>.
- Raszkowski A., *Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych*, „Nauki o Zarządzaniu” 2023, nr 3(24) s. 127–129.
- Rathus S.A., *Psychologia współczesna*, B. Wojciszke (tłum.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

- Revko A., *Crowdfunding jako narzędzie kształtowania kapitału społecznego i rozwoju przedsiębiorczości społecznej w regionie w warunkach cyfryzacji*, „Rynek Pracy” 2022, t. 183, nr 4, s. 62–72.
- Rogała A., Pilarczyk B., *Komunikacja marketingowa na rynku farmaceutycznym: implikacje teoretyczne i wyzwania dla praktyki*, CeDeWu, Warszawa 2020.
- Rzymowska L., *U źródeł pojmowania retoryki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2013.
- Sawicka J., Prus E., *Rola gospodarki społecznej w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego*, „Nauki Ekonomiczne” 2021, nr 33, s. 105–122.
- Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, J. Ostrowska (tłum.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Skorny Z., *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki: przewodnik metodologiczny dla studiujących nauczycieli*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1984.
- Skorupko S., Auderska H. (red.), *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1968.
- Skulska J., Krężel A., *Narzędzia retoryki wykorzystywane do kierowania zachowaniami i reakcjami konsumentów na rynku*, "Nowoczesne Systemy Zarządzania" 2020, z. 15, nr 2, s. 57–86.
- Sondej T., *Komunikacja organizacji pozarządowej z otoczeniem*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, t. 45, nr 4, s. 213–224.
- Stachura K., *Obywatelskość w partnerstwie. Praktyki współpracy oraz wsparcia w doświadczeniu gdańskich aktywistek*, „Miscellanea Anthropologica et Sociologica” 2020, t. 21, nr 3, s. 13–34.
- Stankiewicz J., Seiler B., *Profesjonalizacja, jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4, nr 2, s. 341–353.
- Stączek M., *Prezentacja, mówca i jego rozwój*, Edison Team, Warszawa 2023.
- Strelau J., Doliński D. (red.), *Psychologia akademicka: podręcznik*. T. 1, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2021.
- Sujak E., *ABC psychologii komunikacji*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2020.
- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005.
- Szulakiewicz M., *Otwartość i komunikacja – interakcje filozoficzne*, [w:] *Otwartość. Nadzieje i zagrożenia*, M. Szulakiewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2019, s. 161–192.
- Szymik J., *Teologiczne podstawy rozumienia komunikacji*, „Ethos” 1993, nr 6, s. 36–43.

- Ślusarczyk S., *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009.
- Ślusarczyk S., *Marketing*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1998.
- Taranko T., *Komunikacja marketingowa, istota, uwarunkowania, efekty*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź 2019.
- Taranko T., *Komunikacja marketingowa: istota, uwarunkowania, efekty*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Urbański P. (red.), *Retoryka na ambonie: Z problemów współczesnego kaznodziejstwa*, Wydawnictwo M. Kraków 2003.
- Vetulani J., *Mózg: fascynacje, problemy, tajemnice*, „Tyniec” Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2014.
- Vetulani J., *Piękno neurobiologii: komentarze, rozmowy*, „Tyniec” Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2014.
- Wal J., *Poszukiwanie i komunikacja prawdy w dialogu*, „Roczniki Pastoralno-Katechetyczne” 2009, nr 1(56), s. 133–150.
- Wendland M., *Pytanie o podstawy metodologiczne filozofii komunikacji i nauk o komunikowaniu*, [w:] *Komunikacja przez sztukę komunikacja przez język*, B. Bączkowski, P. Gałkowski (red.), Zakład Teorii i Filozofii Komunikacji, Poznań 2008.
- Widerski J., *Komunikacja językowa w public relations*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2015.
- Wiśniewski E., *Metodyka wojskowych badań naukowych*, Akademia Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1990.
- Wodak R., *Methods of Critical Discourse Studies*, Sage Publications, Los Angeles – London – New Delhi – Singapore – Washington 2016.
- Zatorski W., *Komunikacja według św. Benedykta*, „Tyniec” Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2013.
- Ziemiński Z., *Logika praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Ziomek J., *Retoryka opisowa*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2000.

Streszczenie

Determinanty skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych oraz przedsiębiorstwach społecznych – analiza komparatywna

Problematyka komunikacji marketingowej jako formy komunikacji społecznej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych zajmuje ważne miejsce w literaturze przedmiotu. Ciągłe brak jest jednak szerszych badań problemów komunikacji społecznej w kontekście efektywnego funkcjonowaniu trzeciego sektora gospodarki.

Organizacje pozarządowe, bez względu na formę prawną, która została przez nie przyjęta, określane są mianem trzeciego sektora. Sektor ten funkcjonuje w otoczeniu środowiska biznesu oraz administracji. O ile cel powstawania organizacji gospodarczych ma charakter ekonomiczny, a rozwój sektora administracji powiązany jest z rozwojem biurokracji, o tyle geneza powstawania podmiotów trzeciego sektora zawarta jest w potrzebach społecznych, których identyfikacja ma charakter oddolny. Ten trzeci sektor podlega zjawiskom dynamicznego rozwoju, jednocześnie ulegając przemianom wynikającym ze zmian w otoczeniu oraz stanowiących konsekwencję oddziaływania zewnętrznego. Wszystko to powoduje, iż refleksja badawcza dotycząca organizacji pozarządowych może mieć bardzo rozbudowany, różnorodny charakter. Badacze wielu dyscyplin i specjalizacji znajdują w nim pole, do dokonywania analiz i odkrywania nowych zjawisk. Jest to zatem obszar analizy i refleksji o charakterze interdyscyplinarnym, poprzez fakt, iż wiele obserwowanych zjawisk jest ze sobą powiązanych i oddziaływanie ich na siebie wzajemnie ma charakter dynamiczny. Przez to rozpatrywanie zachodzących zjawisk, bez ich powiązania z szerszym kontekstem jest trudne.

Praca składa się z pięciu rozdziałów oraz dołączonego do pracy aneksu.

Rozdział pierwszy obejmuje komunikację społeczną, identyfikowaną w oparciu o tradycje badań nad komunikacją. Przedstawiono różne ujęcia komunikacji społecznej występujące w literaturze przedmiotu.

W rozdziale drugim zaprezentowano komunikację marketingową oraz jej różne formy, które potraktowano jako szczególny przypadek komunikacji społecznej. Syntezę

tę zrealizowano w oparciu o dorobek polskiej szkoły cybernetyki z wykorzystaniem metacybernetyki.

Rozdział trzeci przedstawia organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne jako trwałe elementy krajobrazu społeczno-gospodarczego w Polsce. Zwrócono uwagę na specyfikę tego sektora ze wskazaniem komunikacji społecznej, identyfikowanej w oparciu o tradycje badań nad komunikacją.

Rozdział czwarty dotyczy metodologii badań. W badaniach uwzględniona została metoda dedukcyjna – zgodnie z założeniami metacybernetyki oraz badania empiryczne.

Rozdział piąty zawiera analizę wyników badań własnych oraz wnioski i rekomendacje.

W dołączonym na końcu pracy **aneksie** autor przedstawił refleksję nad swoimi doświadczeniami praktycznymi w obszarze komunikacji społecznej związanej z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych, poprzedzającymi podjęcie badań.

Głównym celem dysertacji jest analiza komparatywna skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej jako formy komunikacji społecznej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych. Ze względu na przyjęty obszar i cel badań problemem badawczym dotyczy ustalenia: Jakie czynniki determinują komunikację marketingową w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych w kontekście skuteczności i efektywności procesów komunikacyjnych? Rozwiązanie głównego problemu badawczego wymagało uwzględnienia problemów szczegółowych:

- Jak postawy kadr (kompetencje i świadomość) wpływają na skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej?
- Jak planowanie celów organizacji oraz ich wdrażanie i zrozumienie wśród kadr przekładają się na skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej?
- Jak tożsamość informacji w relacji nadawca – odbiorca oraz brak konfliktu celów przekładają się na skuteczność komunikacji marketingowej?
- Jak redukcja ilości sprzężeń zwrotnych w relacji nadawca – odbiorca przekłada się na efektywność komunikacji marketingowej?

W hipotezie ogólnej doktorant zaznacza ważność wspólnych cech komunikacji w sektorze trzecim, a zarazem jednoznacznie odróżniają ją od biznesu i sektora

administracji. W hipotezach szczegółowych Autor podkreśla atrybuty postaw pracowników, świadomości celów organizacji, redukcji sprzężeń zwrotnych, tożsamości rozumienia informacji oraz braku konfliktu celów w relacji z adresatami komunikacji marketingowej. Przyjęte przez Autora hipotezy zostały pozytywnie zweryfikowane w rozważaniach teoretycznych i części empirycznej pracy. Uzyskane wyniki badań jednoznacznie potwierdzają trafność przyjętych hipotez badawczych.

Dysertacja została opracowana tak, aby odnieść się do zdefiniowanych problemów, których rozwiązanie pozwala wypełnić lukę w zakresie dostępnej wiedzy. Struktura pracy zachowuje podział na część teoretyczną i empiryczną, prezentującą przebieg i wyniki zaprojektowanego i zrealizowanego projektu badawczego. W projekcie badawczym, wykorzystanym w dysertacji, zastosowano metody zarówno ilościowe, jak i jakościowe, dzięki czemu możliwe było zgromadzenie danych dających szeroki i kontekstowy obraz zagadnienia. W trakcie procesu badawczego wykorzystano elementy logiki aksjologiczno-informacyjnej i rozwijanego ciągle dorobku polskiej szkoły cybernetyki. Wykorzystana została analiza dedukcyjna, na której oparty został metacybernetyczny wzorzec komunikacji marketingowej.

Dzięki zastosowanej triangulacji możliwa była minimalizacja niedoskonałości i wad poszczególnych metod badawczych wykorzystywanych osobno oraz zachowanie rzetelności i trafności wnioskowania, co zapewnia wiarygodność wyników badań.

Summary

Title: Determinants of marketing communication effectiveness and efficiency in non-governmental organizations and social enterprises - a comparative analysis

The problems of marketing communication as a form of social communication in NGOs and social enterprises hold an important position in the literature on the subject. However, there is still a lack of broader scientific research in the field of effective functioning of the third sector of the economy.

Non-governmental organizations, regardless of the legal form they have adopted, are referred to as the third sector. This sector functions in the environment of the business community and administration. While the purpose of the formation of economic organizations is a financial issue and the development of the administrative sector is related to bureaucracy development, the genesis of the formation of the third-sector entities is included in social needs, the identification of which has a bottom-up character. The third sector is subject to the phenomena of dynamic development, simultaneously transforming due to changes in the environment and those that are a consequence of external influences. All this makes the research reflection on non-governmental organizations very complex and diverse. Researchers of many disciplines and specializations find it a field to perform analyses and discover new phenomena. It is therefore an area of analysis and reflection of an interdisciplinary nature because many of the phenomena observed are interrelated and their interaction is dynamic. Thus, it is hard to consider the phenomena occurring without linking them to the wider context.

The dissertation consists of five chapters and the appendix is attached.

The first chapter covers social communication, which is based on the traditions of communication research. Different approaches to social communication found in the literature are presented.

In the second chapter marketing communication is presented and its various forms are treated as a special case of social communication. This synthesis was carried out based on the achievements of the Polish school of cybernetics using meta-cybernetics.

The third chapter presents non-governmental organizations and social enterprises as a permanent element of the socio-economic landscape in Poland. Attention was drawn to the character of this sector, with an indication of social communication, identified through traditions of communication research.

The fourth chapter is devoted to research methodology. The research includes the deductive method, following the meta-cybernetics assumptions and empirical research.

Chapter five presents an analysis of the results of the self-study, as well as conclusions and recommendations.

In the appendix attached at the end of the dissertation, the author presented his reflection on his practical experience in the area of social communication related to the functioning of non-governmental organizations and social enterprises before undertaking the research.

The main purpose of the dissertation is a comparative analysis of the effectiveness and efficiency of marketing communication as a form of social communication in non-governmental organizations and social enterprises.

Due to the adopted area and purpose of the research, the research problem is to establish: factors that determine marketing communications in non-governmental organizations and social enterprises in the context of the effectiveness and efficiency of communication processes.

Solving the main research problem required consideration of the specific issues:

- How do HR attitudes (competence and awareness) impact the efficiency and effectiveness of marketing communication?
- How does planning of organizational purposes and their impact and understanding among HR influence the effectiveness and efficiency of marketing communication?
- How do information identity and the lack of conflicts in the sender-receiver relationship affect the effectiveness of marketing communication?
- How does the reduction of feedback in the sender-receiver relationship influence the effectiveness of marketing communication?

In the general hypothesis PhD student points out the importance of the common characteristics in the third sector, while at the same time clearly distinguishing them from the business and administrative sectors.

In the specific hypotheses, the author emphasizes the attributes of employee attitudes, awareness of organizational goals, feedback reduction, identical understanding of information, and the lack of conflicting objectives with the recipients of marketing communication.

The author's hypotheses were positively verified in the theoretical considerations and empirical part of the dissertation. The research results unequivocally confirm the accuracy of the adopted research hypotheses.

The dissertation was developed to address the problems, the solution of which allows us to fill the gap in the knowledge available. The dissertation structure preserves the division into theoretical and empirical parts, presenting the course and the results of the research project designed and implemented.

In the research project, used in the dissertation, both quantitative and qualitative methods were applied, which allowed for gathering data presenting the broad and contextual image of the issue. In the course of the research process, the elements of axiological-informational logic and the continuously developing achievements of the Polish school of cybernetics were used. The deductive analysis on which the meta cybernetic pattern of marketing communication was based, was used in the research.

Thanks to the triangulation used in the research, it was possible to minimize inadequacies and drawbacks of the various research methods, which were used separately, and to maintain the reliability and relevance of the inference, which ensures the reliability of the research results.

Spis wykresów

Wykres 1. Charakterystyka ankietowanych pod względem wieku (%)	148
Wykres 2. Charakterystyka ankietowanych pod względem stażu (%).....	149
Wykres 3. Charakterystyka ankietowanych pod względem kryterium zaangażowania (%)	150
Wykres 4. Czy uważa Pan/Pani, że odpowiednio przebiegająca komunikacja marketingowa wpływa na prawidłowe funkcjonowanie organizacji? – rozkład odpowiedzi (%).....	166
Wykres 5. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 1 (%)	167
Wykres 6. Który aspekt planowania i wdrażania celów organizacji jest w Pana/Pani ocenie najważniejszy? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 2 (%).....	168
Wykres 7. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 2 (%)	169
Wykres 8. Czy zaufanie do organizacji (jej misji, celów, realizowanych zadań) zbudowane w relacjach z interesariuszami wpływa pozytywnie na procesy komunikacji marketingowej? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 3.....	171
Wykres 9. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 3 (%)	172
Wykres 10. Co Pani/Pana zdaniem jest największym źródłem zagrożenia dla skuteczności procesów komunikacji marketingowej w Waszej organizacji, oceniając to przez pryzmat odpowiedzialności zaangażowanych w proces kadr? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 4	174
Wykres 11. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 4 (%)	175
Wykres 12. Czy zaufanie znajomość i zrozumienie misji, wizji, celów organizacji ze strony jej kadr wpływa pozytywnie na procesy komunikacji marketingowej? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 5	177
Wykres 13. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 5 (%)	178
Wykres 14. Czy wzajemne zaufanie kadr wewnątrz organizacji, wspólnota misji, wizji, celów wpływa pozytywnie na procesy komunikacji marketingowej? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 6	180

Wykres 15. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 6 (%)	181
Wykres 16. Jak Pani/Pan ocenia poziom skuteczności komunikacji marketingowej w Waszej organizacji z interesariuszami (instytucjami z otoczenia organizacji)? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 7	183
Wykres 17. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 7 (%)	184
Wykres 18. Czy uważa Pani/Pan, że skuteczna komunikacja marketingowa jest dla Waszej organizacji najistotniejsza w punktu widzenia zachowania trwałości tej organizacji? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 8	186
Wykres 19. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 8 (%)	187
Wykres 20. Czy uważa Pani/Pan, że aby zapewnić skuteczną komunikację marketingową należy w odpowiedni sposób przygotować kadry organizacji (liderów, członków, pracowników, wolontariuszy, itp.), a następnie odpowiednio nimi zarządzać? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 9	189
Wykres 21. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 9 (%)	190
Wykres 22. Czy uważa Pan/Pani, że poznanie indywidualnych potrzeb interesariuszy i zbudowanie z nimi trwałych relacji przez Waszą organizację wpłynie na podniesienie efektywności prowadzonych procesów komunikacji marketingowej? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 10	192
Wykres 23. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 10 (%)	193
Wykres 24. Czy uważa Pani/Pan, że problemy w komunikacji wewnątrz organizacji przekładają się na efektywność i skuteczność prowadzonych procesów komunikacji marketingowej z interesariuszami (otoczeniem organizacji)? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 11	195
Wykres 25. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 11 (%)	196
Wykres 26. Czy uważa Pani/Pan, że skuteczne zakomunikowanie oferty Waszej organizacji do interesariuszy (otoczenia) i pozyskanie w wyniku tej aktywności klientów lub sponsorów, jest procesem łatwym? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 12	198

Wykres 27. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 12 (%)	199
Wykres 28. Czy uważa Pan/Pani, że bezpośrednio zwracanie się do interesariuszy (otoczenia) celem poznania ich indywidualnych potrzeb ułatwia zbudowanie z nimi trwałych relacji przez Waszą organizację i wpływa na skuteczność prowadzonych procesów komunikacji marketingowej? – rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 13	201
Wykres 29. Rozkład odpowiedzi w obu grupach badawczych dotyczący pytania nr 13 (%)	202

Spis tabel

Tabela 1. Charakterystyka ankietowanych pod względem wieku	147
Tabela 2. Charakterystyka ankietowanych pod względem stażu w organizacji.....	148
Tabela 3. Charakterystyka ankietowanych pod względem kryterium zaangażowania.	149
Tabela 4. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 1 – według grup	167
Tabela 5. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 2 – według grup	169
Tabela 6. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 3 – według grup	172
Tabela 7. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 4 – według grup	175
Tabela 8. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 5 – według grup	178
Tabela 9. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 6 – według grup	181
Tabela 10. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 7 – według grup	184
Tabela 11. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 8 – według grup	187
Tabela 12. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 9 – według grup	190
Tabela 13. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 10 – według grup	193
Tabela 14. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 11 – według grup	196
Tabela 15. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 12 – według grup	199
Tabela 16. Rozkład odpowiedzi dotyczący pytania nr 13 – według grup	202

Aneks

Doświadczenia autora z trzecim sektorem

Aby uzasadnić wybór tematu niniejszej pracy oraz wyjaśnić przyczyny, dla których podjęte zostały badania, konieczne jest odwołanie się do doświadczeń oraz refleksji autora sięgających 1998 roku. Wtedy to jako student pierwszego roku, na Wydziale Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej, kierunku zarządzanie i marketing, rozpoczęła się przygoda z organizacją pozarządową. Organizacją tą było stowarzyszenie studenckie ESTIEM Lokalna Grupa w Warszawie. W tamtym okresie potocznie znane jako ESTIEM, ale formalnie, w dokumentach rejestrowych zarejestrowane jako Polskie Stowarzyszenie Organizacji i Zarządzania w Przemysle.

ESTIEM jest międzynarodową organizacją siecującą organizacje studenckie, które zrzeszają studentów zarządzania i inżynierii produkcji na uczelniach technicznych. Specyfika ESTIEM implikuje dwie płaszczyzny działania. Lokalną, związaną z generowaniem wartości dodanej i oferty skierowanej do studentów uczelni, oraz ponadnarodową, związaną z aktywnością i udziałem w ponadnarodowych przedsięwzięciach wynikających z zaangażowania sieciowego.

Poprzedzająca decyzję o przystąpieniu do organizacji chęć pojawiła się prawie dwa lata wcześniej. Fakt ten stanowił powód refleksji jako praktyka uczestniczącego w stowarzyszeniu w rekrutacji kolejnych roczników; warto zrozumieć, co powoduje, że rodzi się chęć zaangażowania w działalność stowarzyszenia. Jaka komunikacja marketingowa zachodzi, kiedy to organizacja, prezentując swoje ideały i zaangażowanie, skutecznie zachęca kolejnych ludzi, aby stali się częścią tej organizacji i poświęcali dla niej (i tych ideałów) czas, talenty, nierzadko prywatne pieniądze?

Proces rekrutacyjny do stowarzyszenia rozpoczął się prezentacją organizacji przed studentami w trakcie zajęć. Prezentacja ta dawała możliwość wyobrażenia sobie, jak ciekawe jest życie studenckie dzięki zaangażowaniu w realizowane w stowarzyszeniu projekty. Po prezentacji zostało wyznaczone dłuższe spotkanie dla wstępnie zainteresowanych, gdzie była przestrzeń na więcej szczegółów, możliwość pytań i dyskusji oraz podjęcie decyzji.

Z perspektywy zainteresowań naukowych można zauważyć, że pierwszy rok w nowej organizacji nie musi przynosić ponadprzeciętnej aktywności jej nowych członków.

Związany jest z procesami poznawczymi, poszukiwaniem swojego miejsca tej organizacji.

Popularne powiedzenie mówi, że albo okoliczności kreują ludzi sami, albo są kreowani przez okoliczności. Okolicznością tą stało się zebranie, na którym zarząd stowarzyszenia prezentował zaplanowane projekty oraz omawiano konieczne zaangażowanie członków. Organizacja była wówczas gospodarzem półfinału ogólnoeuropejskiego konkursu biznesowego dla studentów – TIMES. Jednym z wyzwań miało być pozyskanie sponsorów. Aktywność organizacji, pod koniec lat 90. XX wieku, w małym stopniu mogła się opierać na grantach publicznych. Właściwie jedynym źródłem takich grantów była uczelnia. Poza tym, konieczne było pozyskiwanie sponsorów. Komunikacja marketingowa, związana z pozyskaniem sponsorów, była następująca. Należało znaleźć dane kontaktowe do sponsora, za pośrednictwem wydawnictwa, jakim były *Książka Telefoniczna* lub *Panorama Firm*. Internet wówczas nie był wykorzystywany tak powszechnie jak dziś. Proces nawiązania współpracy wyglądał mniej więcej tak: Po rozmowie telefonicznej z osobą, do której udawało się dodzwonić na podstawie znajdującego się w wydawnictwach numeru, otrzymywało się kontakt do osób, które były decyzyjne w zakresie sponsoringu (przeważnie były to działy marketingu, sprzedaży, czasem biura zarządów). Po rozmowie telefonicznej z przedstawicielem takiego działu, otrzymywało się numer faksu, na który należało wysłać krótki opis przedsięwzięcia oraz propozycję współpracy, zawierającą prośbę o wsparcie inicjatywy. Technicznie, każda osoba odpowiedzialna za kontakt z potencjalnymi sponsorami miała wydrukowany kilkustronicowy tekst, zawierający przedmiotowy opis. Po rozmowie telefonicznej należało tylko edytować pierwszą stronę, zawierającą dane odbiorcy i wydrukować ją. Następnie cała treść była wysyłana faksem.

Struktura wysyłanego wówczas tekstu była uboga, patrząc z perspektywy dzisiejszych warunków. Nie zawierał on np. języka korzyści dla odbiorcy. Była tam propozycja zamieszczenia logo i nazwy organizacji (sponsora) na materiałach imprezy, ale większość tekstu dotyczyła opisu, prezentacji organizacji, projektu i prośby o wsparcie (sponsoring). Praktyczny aspekt, związany z pozyskaniem środków od sponsora, miał wtedy w sobie więcej loterii niż planowanego, sterowanego procesu.

Skuteczność całego procesu i pozytywna decyzja dotyczyła mniej niż jednego procenta przypadków. Wymagało to zatem pełnych zaangażowania rozmów z więcej niż setką kontaktów, a następnie jeszcze powtórzeń na innym szczeblu zarządzania, czasem kilkukrotnego kontaktu przypominającego, aby zaistniała szansa na jedną pozytywną

decyzję. Obiektywnie praca, związana z pozyskiwaniem sponsorów, była angażująca czas i absorbująca wiele energii, a jednocześnie z uwagi na monotonię i małe szanse na nagrody – zniechęcająca. Wiele godzinach dzwonienia, wysyłania faksów i kolejnego dzwonienia rozciągało proces w czasie na dni, a czasem tygodnie. Z perspektywy członka stowarzyszenia żmudna praca nad nowymi kontaktami, przypominanie się kontaktom, gdzie nie było odpowiedzi, oczekiwanie na decyzje powodowały mieszanie się poczucia bezsensu z nadzieją. Taka metoda pozyskiwania sponsorów była powszechna w środowisku NGO. Z czasem zaszły jednak istotne zmiany. Jeden obszar zmian stanowiła technologia. W miejsce faksu wszedł e-mail. Korespondencja pisana stała się wygodna, można było ją robić bez ciągłego drukowania, zbierania segregatorów papieru (aby pamiętać, kiedy, do kogo i kto wysłał jaki faks) oraz zaczęła być interaktywna. Rzadko zdarzało się, aby na faks ktoś odpowiadał faksem (chyba, że była to dość szybka i często grzeczna odmowa współpracy, zawierająca krótkie, niekoniecznie brzmiące wiarygodnie, uzasadnienie).

W przypadku korespondencji e-mail początkowa wiadomość nierzadko prowokowała zwrotnego maila od odbiorcy z pytaniem, prośbą o doprecyzowanie czegoś lub jakimś komentarzem. Taka interakcja stwarzała pewną płaszczyznę do zainicjowania rozmowy, poznania się stron komunikacji.

Obok zmiany w dostępności technologii, równie ważna była zmiana podejścia do pozyskiwania sponsorów, jako owoc doświadczenia i poczynionych obserwacji. Proces pozyskania sponsora przybierał formę masówki i pojawiły się wnioski, że należy to zmienić. Pierwotne nastawienie polegało na wydzwonieniu i faksowaniu jak największej ilości kontaktów. Przy założeniu, że na każde sto kontaktów jeden okaże się skuteczny, wydawało się słuszne, że kluczem do sukcesu jest skalowanie. Prosty rachunek sugerował, że tysiąc kontaktów powinno zagwarantować dziesięciu sponsorów, a dziesięć tysięcy nawet stu. Tyle teoria. Samo wykonanie stu kontaktów i przeprowadzenie ich przez cały proces, przy założeniu, że nie robi tego pracownik pobierający wynagrodzenie, tylko wolontariusz, było trudne. W dodatku wolontariusz ten uczył się dopiero. Chciał działać na rzecz organizacji, ale praca związana z pozyskaniem sponsora, którą opisałem powyżej, wcale nie wiązała członków organizacji z nią samą. Przemyslenia zaangażowanych w prace studentów, że przecież nie po to chcieli zaangażować się w organizację studencką, aby godzinami siedzieć przy telefonie i wysyłać fakсы, były powszechne. Dochodził do tego stres. Stres rozmowy z obcymi ludźmi, których przychodzi mi o coś prosić, ich różnymi (czasem niemiłymi) reakcjami,

w dodatku przy świadkach, czyli kolegach, którzy w tym czasie też przebywali w biurze. Było to powodem słabnącej aktywności czy rezygnacji.

Proces pozyskania sponsora, a raczej problemy z nim związane, wymagał znalezienia rozwiązań. Wszyscy zaangażowani w prowadzenie procesu komunikacji marketingowej mieli swoje doświadczenia i obserwacje, sukcesy i porażki. Skoro skupianie się na zwiększaniu ilości nie zadziało, konieczne było znalezienie innych możliwości. Rozwiązaniem nie okazały się także testowane zmiany organizacyjne (terminy kontaktu, pora dnia, zamiana etapów itp.). Rozwiązanie pojawiło się przypadkiem, kiedy to jedna z firm zadeklarowała, iż bardzo podoba się jej spektrum podejmowanych inicjatyw. Chętnie może wspierać takie działania w przyszłości, także finansowo – deklarując zaplanowanie tego w następnym budżecie. Zadeklarowała również, że w przypadku bieżącego projektu, na który nie może przekazać środków finansowych (z uwagi na inne, już rozpoczęte działania sponsorskie) przekazuje wsparcie rzeczowe. Były to gadżety i książki, które zostały wykorzystane jako nagrody dla zespołów w przygotowywanym konkursie studenckim. Firma (bank) dotrzymała słowa w przyszłości, wspierając organizację w kolejnych latach. Doświadczenie to pozwoliło na obserwację, iż celem nawiązania kontaktu nie jest pozyskanie „siłowe” środków na najbliższy event. Celem jest zbudowanie relacji, z których może wynikać wsparcie długofalowe. Można postawić pytanie, czy naprawdę chodzi o setki lub tysiące telefonów, aby statystyczny jeden procent „zaskoczył”? Może lepiej wykonać mniej telefonów, lepszej jakości, a w efekcie tych rozmów doprowadzić do spotkania, dać się poznać, odwiedzić firmę albo zaprosić ich przedstawicieli na organizowane na uczelni przedsięwzięcie. Zbudować relacje, zadbać o wizerunek, zatroszczyć się o zaufanie. Także dowiedzieć się, co można jako organizacja (w tamtym przypadku studencka) zaproponować. Jaki problem lub potencjalny problem rozwiązać, przynosząc wartość dla partnera biznesowego? W ramach takiej logiki powstawał powód, aby firma mogła/chciała się odwdziżyć. Taka zmiana myślenia zmieniła założenia komunikacji marketingowej. Zmieniła wszystko.

Dzięki aktywności stowarzyszenia banki miały możliwość uruchomienia na uczelni stanowisk informacyjnych (okresowych). Stowarzyszenie wspomagało przeprowadzanie procesów rekrutacji poprzez organizację spotkań ze studentami dla zainteresowanych firm czy kolportując ogłoszenia. Bez względu na to, czym była ta aktywność, ważne było spostrzeżenie, że w komunikacji marketingowej nie chodziło tylko o to, aby odbiorca dowiedział się o nas jak najwięcej. Chodziło także, a może przede

wszystkim, aby dowiedzieć się jak najwięcej o potrzebach odbiorcy i na tej podstawie zbudować długą i trwałą relację. Wnioski dotyczące sponsoringu, poczynione na bazie indywidualnych doświadczeń oraz wynikające z dyskusji i dzielenia się nimi podczas spotkań członków stowarzyszenia, pozwalały na doskonalenie i podnoszenie skuteczności procesu. Pozwalały na refleksję, iż zastosowanie konkretnych czynników, determinantów, może zapewnić powodzenie podejmowanych działań. Udało się poprawić skuteczność i efektywność komunikacji marketingowej stowarzyszenia w zakresie pozyskiwania sponsorów, nie tylko poprzez szukanie nowych rozwiązań technologicznych, ale przede wszystkim poprzez humanizację procesu i zbudowanie prawdziwych relacji. Nie bez znaczenia było także to, że postęp technologiczny stanowiący ułatwienie, obniżający pracochłonność, można było rozpatrywać jako czynnik podnoszenia efektywności procesu komunikacji (optymalizacji zasobów poprzez mniejszą pracochłonność). Był jednak warunek zrozumienia czynników determinujących skuteczność.

Poza relacjami ze środowiskiem biznesu i pozyskiwaniem sponsorów oraz innego szeroko rozumianego wsparcia, kluczowym dla rozwoju organizacji było pozyskiwanie nowych aktywnych członków. Co do zasady, proces rekrutacji odbywał się na początku roku akademickiego i przechodził następnie w fazę wdrożenia i zaangażowania nowo przyjętych członków w życie organizacji. Wysoka motywacja na początku wcale nie gwarantowała dużego zaangażowania po wypełnieniu deklaracji członkowskiej. Niewielkie zaangażowanie na początku nie przekreślało jednak znaczącego zaangażowania później. Istotne okazało się zrozumienie, w jaki sposób prezentować wartości, cele i ważne z perspektywy rozwoju organizacji inicjatywy, aby przyciągały one wartościowych i właściwych ludzi. Można było zaobserwować, że ktoś zgłaszał się do organizacji i pozostawał bierny. Po jakimś czasie rezygnował. Jednocześnie podejmował aktywność w innej formie (np. klub sportowy czy inna organizacja, reprezentująca inne cele statutowe) i tam wykazywał się zaangażowaniem. Obserwować można było ponadprzeciętnych studentów (oceniając to przez uzyskiwaną przez nich średnią ocen), którzy nawet jeśli spróbowali aktywności w ESTIEM, to szybko tracili zapał. Ale nie można powiedzieć, że nie mieli go wcale. Realizowali go poprzez zaangażowanie w udział w zajęciach, dobre wyniki, wysokie oceny w ramach realizowanego toku studiów.

Była także grupa osób, które nie były zainteresowane aktywnością w stowarzyszeniu, udział w zajęciach, ale jednocześnie były bardzo aktywne poza uczelnią,

na przykład w pracy zawodowej, pierwszych próbach biznesowych czy innych formach aktywności społecznej (polityka, sport, hobby), niewynikających z posiadanego statusu studenta. Nie można było zatem powiedzieć, że tylko tacy studenci, którzy angażowali się w życie organizacji studenckich, byli aktywni, ambitni czy zorientowani na ciekawe życie. Takich osób było całkiem dużo. Mieli natomiast inne postrzeganie atrybutów samorealizacji. Naturalnie, była także grupa osób niezainteresowana niczym, poza świętym spokojem. Grupa, która tkwiąc w strefie komfortu, chciała skończyć studia, nie dbając o jakieś ponadprzeciętne wyniki, nie pokazując pasji zdobywania wiedzy, nie angażując się w nic, poza trwaniem w codzienności i nie realizując żadnych celów, poza zebraniem kompletu zaliczeń w każdym semestrze. Co ciekawe, z grupy tej wyłaniały się także wysoko zaangażowane osoby. Zdarzało się, że osoby takie dołączały do organizacji na późniejszym etapie studiów. Poprzez prywatne relacje, przyjaźni, udział w inicjatywach ESTIEM, drogi ich przecinały się z drogami organizacji. Osoby takie, czasem, porzucały strefę komfortu i włączały się w podejmowane przez organizację projekty, odnajdując w tym radość i znacząco się angażując.

Jakość każdej organizacji społecznej zależy od jakości jej członków. Od ludzi, którzy organizację tworzą. Proces rekrutacji jest zatem krytycznym procesem. Ważniejszym niż pozyskiwanie sponsorów. W praktyce bowiem to ludzie muszą wykazać inicjatywę, z której wynika pozyskanie sponsora.

W procesie budowy zespołu organizacji pojawił się (przez obserwację zachowań) wniosek, aby doceniać zaangażowanie innych, pamiętając, że skala tego zaangażowania ma charakter indywidualny i operacjonalizuje się w zakresie, jaki jest komfortowy dla jednostki. Aktywność w organizacji w indywidualnych przypadkach może stanowić niemal pełnoetatowe zaangażowanie i być centrum egzystencji. W innych – może to być krótka odskocznia od codzienności. Odskokcznia, która daje radość, eliminuje stres, wypełnia potrzeby społecznych relacji itp. Nie można było zatem oceniać członków organizacji przez pryzmat liczby godzin, jakie poświęcają na pracę w niej. Były bowiem osoby, które w biurze spędzały wiele czasu, co niemal wcale nie przekładało się na wartość dodaną dla organizacji. Były także osoby, które udzielały się dosłownie kilka razy w semestrze, co przekładało się na wymierne i bardzo wartościowe efekty. Z perspektywy doświadczeń rekrutacji okazywało się, iż nie ma czegoś takiego jak pojedynczy, doskonały proces rekrutacyjny członka stowarzyszenia. Do różnych ludzi docierało się na różnych etapach ich relacji z uczelnią, w inny sposób, także owoce tego dotarcia były różnorodne, ale wartościowe.

Innym, kolejnym zagadnieniem komunikacji marketingowej organizacji, wobec którego poczynić mogłem obserwacje, były relacje wewnętrzne. Organizacja studencka podejmuje działania zmierzające do zbudowania oferty dla swoich członków. W pewnym sensie wynika z tego sens angażowania się w jej istnienie. Wspólnie podejmowane są inicjatywy, które z perspektywy członków stowarzyszenia mają wartość, a których realizacja indywidualnie byłaby trudna albo niemożliwa. Są w takim zakresie inicjatywy proste, przyziemne, jak na przykład wspólne wyjście do teatru czy kina. Każdy mógłby to zrobić indywidualnie. Ale organizacja tego jako wspólnego przedsięwzięcia ma także swoją wartość. Jest to aspekt towarzyski, możliwość połączenia z innymi aktywnościami itp. Podejmowane były również inicjatywy, których indywidualna realizacja nie byłaby możliwa. Dla przykładu, zwiedzanie fabryk, co dla studentów zarządzania oraz inżynierii produkcji miało wysoką wartość. Wejście do ciekawej fabryki, reprezentującej jakąś niepospolitą branżę, ciekawy proces technologiczny, unikatowe rozwiązania trudno zrealizować indywidualnie. Organizacja takiego przedsięwzięcia przez stowarzyszenie jest co do zasady łatwiejsza. Od jakości inicjatyw, których beneficjentami stają się członkowie organizacji, zależą morale, mentalne poczucie sensu wspólnego działania, zaangażowanie. To podstawowy element odpowiedzi na pytanie „dlaczego”, które każdy może sobie zadać, zastanawiając się, w jakim celu jest wewnątrz organizacji. Realizacja ciekawych i wartościowych w oczach członków przedsięwzięć wynika z rozeznania, czym one dla nich są. Jakiego rodzaju inicjatywy mają wartość na tyle dużą, aby nie tylko chcieć w nich uczestniczyć, ale także, aby chcieć pracować przy ich realizacji. Zwiększa to zaangażowanie i ogólną motywację. Celem rozwoju organizacji w zakresie pozyskiwania nowych ludzi jest uczynienie organizacji rozpoznawalną w środowisku. Należy to zrobić bez sprzeniewierzenia się celom statutowym (tzn. nie zmieniając charakteru, misji i wizji organizacji). Koniunkturalne często zmiany podejmowanych inicjatyw, których zakres tematyczny wynika np. z mody czy łatwego pozyskania grantu, a nie koreluje z zainteresowaniami czy potrzebami społeczności tworzącej organizację, owocuje przeważnie jej uszczupleniem, a w skrajności rozpadem.

Specyficznym przypadkiem komunikacji marketingowej w przypadku organizacji pozarządowej jest prowadzona komunikacja wewnętrzna, związana z budowaniem morale, motywacji, zaangażowania do pracy, czyli wszystkiego, co składać się może na samorealizację członków stowarzyszenia i w konsekwencji może wiązać trwale tych członków z organizacją. Nie jest tu zatem mowa o komunikacji wewnętrznej, rozumianej wąsko jako transmisja poleceń, dyspozycji i komunikatów, zmierzających do celowego

zarządzania projektami albo bieżącym funkcjonowaniem organizacji. Dotyczy to raczej kultury komunikacyjnej, której celem, poza funkcjami informacyjnymi, jest udzielanie informacji zwrotnej i budowanie zapału do zaangażowania w życie organizacji. Z tej perspektywy krytyczne jest, aby osoba lidera cechowała się specyficznymi talentami w zakresie komunikacji. Szczególną cechą jest umiejętność przekazywania pozytywnych informacji zwrotnych, sygnałów doceniania i uwagi podkreślających zaangażowanie w życie społeczności. W praktyce, w wyniku zmęczenia, dużego wysiłku, stresu, odczuwa się zamiast jakiegokolwiek negatywnego uczucia, ogromną dumę i satysfakcję. Satysfakcja, jaką lider może budować w zespole, jest jak paliwo dające energię, aby wykonać kolejny wysiłek.

W subiektywnej ocenie autora zaprezentowane wnioski i obserwacje, opierające się na prywatnych doświadczeniach, należało umieścić w niniejszej pracy celem wyeksponowania praktycznego charakteru podejmowanych badań. Zdaniem autora brak tych doświadczeń, implikowałby zupełnie inne spojrzenie na organizacje pozarządowe oraz znaczenie procesów komunikacji w powstawaniu i rozwoju podmiotów trzeciego sektora. Swoiste studium przypadku pozwala na szersze spojrzenie, czym w NGO jest komunikacja marketingowa.

W praktyce od komunikacji marketingowej zależy, czy organizacja powstanie, jak się rozwija oraz jakie ma perspektywy długofalowego istnienia.

Pogłębieniem doświadczeń autora z trzecim sektorem był także okres pracy zawodowej. Autor, pomijając okres pracy zawodowej w dużych organizacjach, po zakończeniu studiów zdecydował się na podjęcie działalności gospodarczej o charakterze szkoleniowo-doradczym. Założona w 2006 roku firma The Quality of Life i realizowane w ramach firmy projekty stały się przyczyną kolejnych doświadczeń z trzecim sektorem, w tym z ekonomią społeczną.

W roku 2011 autor zaangażował się zawodowo w realizację projektu pod nazwą: *Podkarpackie spółdzielnie socjalne*. Projekt ten nie stanowił bazy do badań na potrzeby niniejszej pracy. Stanowił jednak bezpośrednią inspirację dla przyszłego podejmowania badań. Pozwalał na obserwację działalności trzeciego sektora, w tym na procesy ekonomizacji istniejących NGO oraz powoływania do życia podmiotów mających zdecydowaną przewagę celów ekonomicznych, jakimi są przedsiębiorstwa społeczne. Projekt o charakterze szkoleniowo-doradczym opierał się na organizowaniu złożonych procesów szkoleniowych dla tak zwanych grup inicjatywnych, mających powołać do życia spółdzielnie socjalne.

Spółdzielnie socjalne, będące przedsiębiorstwami społecznymi, czy ogólniej, podmiotami ekonomii społecznej, mają wiele wspólnych cech z organizacjami pozarządowymi. Główna różnica polega na ich ekonomizacji, czyli komercyjnym charakterze podejmowanych inicjatyw, prowadzącym do wypracowywania wartości dodanej, służącej celom statutowym (społecznym). Organizacje takie nie działają zatem dla osiągnięcia zysku (który miałby stanowić odpowiednik dywidendy czy przedmiot podziału pomiędzy członków), ale mogą, a nawet powinny osiągać zyski w ramach działalności gospodarczej, z których finansowane są miejsca pracy oraz cele, które organizacja zdefiniowała.

Idea ekonomizacji, bliska autorowi z uwagi na wcześniej opisane doświadczenia, nie opiera się tylko na podejmowaniu pełnoformatowej działalności gospodarczej i może stanowić ważny aspekt działania nie tylko dla przedsiębiorstw społecznych, ale także dla NGO, które aktywności typowo gospodarczej nie planują. Nawet nie prowadząc działalności gospodarczej, forma, myślenie i zasady współpracy ze sponsorami mogą mieć wiele wspólnego z ekonomizacją i znacząco wpływać (pozytywnie) na rozwój organizacji. Odejście od powszechnego sposobu pozyskiwania sponsorów, polegającego tylko na proszeniu o wsparcie bez oferty (albo z niepraktyczną) w zamian, to jedna z perspektyw rozwoju, którą NGO mogą wdrażać. Podejście to warto także implementować w zasady powstawania spółdzielni socjalnych – co można było obserwować w trakcie realizacji projektu.

Grupy inicjatywne przechodziły proces szkoleniowy, obejmujący 40 godzin praktycznych szkoleń, zarówno w obszarze warunków formalnych, prawnych, jak i biznesowych oraz obejmujących zasady współpracy w zespołach, istotnych dla tworzenia podmiotu ekonomii społecznej. Po zakończeniu cyklu szkoleń grupy te miały czas na podjęcie decyzji, czy wycofują się z projektu czy pozostają w nim. Część grup, na etapie szkoleń, wycofywała się, z różnych powodów, nie chcąc się angażować dalej. Było to bezpieczne (zarazem dobrze zaplanowane), ponieważ na tym etapie grupa, wycofując się, nie miała żadnych zobowiązań. Powody, przez które grupy rezygnowały, były bardzo różne. Stanowiły o tym np. różnice charakterów, kiedy to już podczas szkoleń okazywało się, że w ramach grupy inicjatywnej jej członkom ciężko jest współpracować ze sobą. Woleli zatem nie kontynuować inicjatywy dalej, kiedy pojawić się miały formalne zobowiązania (podpisany weksel, umowa, konieczność rejestracji podmiotu w KRS oraz utrzymanie go w określonym umową czasie – czyli tzw. trwałość projektu). Inne powody, poza kwestiami ludzkimi, wynikały z braku pomysłu na przedmiot

działania spółdzielni (jaki kierunek działalności biznesowej wybrać) lub obaw przed formalnymi i administracyjnymi zobowiązaniami, z którymi wiązało się prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego.

Grupy, które po zakończeniu szkoleń pozostawały w projekcie, przechodziły do sesji doradczych, w ramach których autor współpracował z nimi w procesie tworzenia biznesplanów. Efektem tego etapu był plan biznesowy, konkretny i policzalny, pozwalający na chłodną ocenę pomysłu, jaki grupa chciała skomercjalizować. Na tym etapie również można było wycofać się, nie ponosząc konsekwencji. Zdarzało się to zdecydowanie rzadziej niż po fazie szkoleń. Grupy, które pozostawały w projekcie, składały wnioski konkursowe (do których załącznikiem był opracowany biznesplan), na podstawie których dysponowane były dotacje przez instytucję pośredniczącą, jaką była Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego. Po rozstrzygnięciu konkursu i przyznaniu dotacji następowały procesy formalne, związane z rejestracją w KRS, wydatkowaniem dotacji, realizacją zakupów, podejmowaniem zatrudnienia itp. Następnie grupy otrzymywały wsparcie w postaci mentoringu biznesowego oraz doradztwa biznesowego, marketingowego, organizacyjnego itp. Mentoring oraz doradztwo dla nowo powstałych przedsiębiorstw społecznych prowadzony również był przez autora rozprawy. W efekcie stała współpraca autora z przedsiębiorstwami społecznymi realizowana była przez prawie dwa lata. Obejmowała fazy, rozpoczynając od pomysłu, inkubacji, określenia kierunków działania, po wsparcie w działalności operacyjnej, pozyskaniu klientów, zapewnieniu trwałości projektu, dając możliwość bezpośredniej obserwacji tych organizacji od środka i zbierania doświadczeń.

Poza podkarpackimi spółdzielniami socjalnymi, w latach 2013–2014 autor zrealizował projekt pt. *NGO sprawne jak mało kto*. Projekt dotyczył wsparcia sektora organizacji pozarządowych w województwie podkarpackim, obejmujący szkolenia i doradztwo skierowane do organizacji pozarządowych. Doświadczenie to pozwoliło na bezpośrednie i bliskie poznanie specyfiki trzeciego sektora, jego problemów i wyzwań, nie tylko jak wcześniej (z perspektywy organizacji studenckiej) ale również z uwzględnieniem szerokiego spektrum charakteru, skali i celów, jakimi organizacje te charakteryzowały się.

Uczestniczące w projekcie organizacje pozarządowe były bardzo różnorodne, integrujące zarówno niewielkie lokalne społeczności, jak i większe grupy społeczne (np. zawodowe). Podejmujące tematykę profesjonalną oraz rekreacyjną i hobbystyczną. Były wśród nich koła gospodyń wiejskich czy ochotnicze straże pożarne, a także kluby

sportowe czy zrzeszenia producentów lub przedsiębiorców. Jednym słowem, niemal wszystko, co można przywołać jako przykład. Zdobyte doświadczenia pozwalały na obserwację, iż niezależnie od skali i przedmiotu działania NGO, problemy, z jakimi zmagają się organizacje są bardzo podobne, jeśli nie takie same. Jedną z istotnych cech organizacji pozarządowych, jaką można było zaobserwować, było potencjalne uzależnianie się trzeciego sektora od dysponentów grantów i wynikającej z tego zjawiska potencjalnej wrażliwości na wpływy z zewnątrz (np. o charakterze politycznym). Finansowanie organizacji pozarządowej, jaką było stowarzyszenie studenckie, opierało się na wsparciu sponsorów oraz grantach, które za pośrednictwem samorządu studenckiego przekazywane były przez uczelnię. Fakt pozyskiwania grantów ze strony uczelni nie rodził dla organizacji żadnych warunków – poza, co oczywiste, rozliczeniem ich według narzuconych zasad. W praktyce, merytoryczne przygotowanie projektu i jego prezentacja oraz umiejętność obrony założeń (w przypadku pytań lub wątpliwości) skutkowało przyznaniem finansowania. Nikt nie wpływał na działania czy migrację celów wewnątrz organizacji. Nie powstawało ryzyko, w którym zewnętrzne finansowanie wpływa na cele statutowe lub ich realizację. Sytuacja taka widoczna była na gruncie organizacji pozastudenckich w trakcie realizacji projektu *NGO sprawne jak mało kto*. Wybrane organizacje, będące uczestnikami projektu, sygnalizowały uzależnienie od wsparcia poszczególnych dysponentów (np. samorządów). Finansowanie, które polegało wręcz na warunkowaniu istnienia organizacji, mogło prowadzić do presji i utraty samodzielności w podejmowaniu decyzji. Całość (lub prawie całość) przychodów, z których organizacja finansowała swoje działania, pochodziła ze strony jednego dysponenta, np. gminy, co powodowało sytuację, w której dysponent pośrednio decydował o istnieniu organizacji.

Podejmowanie jakichkolwiek nowych inicjatyw i projektów, nawet jeśli dalekich od potencjalnie kontrowersyjnych zachowań czy tematów, rodziło potrzebę konsultacji (przeważnie nieformalnej) z władzami reprezentującymi dysponenta. Postawa taka rodziła patologiczną sytuację, w której podmioty trzeciego sektora stawały się potencjalnymi narzędziami w dyspozycji administracji. Rzadziej, choć także obserwowane były takie formy uzależnienia od przedstawicieli biznesu. Zidentyfikowanym nowym problemem było zatem zjawisko braku finansowania, niepolegające na braku środków w ogóle, tylko na braku dywersyfikacji źródeł finansowania działalności statutowej. Przykładem takiego przedmiotowego traktowania trzeciego sektora jest doświadczenie lat 2019–2020, kiedy to koła gospodyń wiejskich,

doświadczony brakiem możliwości działania w wyniku wprowadzanych ograniczeń, otrzymywały granty na organizację wydarzeń, pod warunkiem promowania w ramach tych wydarzeń inicjatyw wychodzących poza cele statutowe. Nie jest to miejsce na analizę zasadności ogólnego angażowania NGO w kampanie społeczne czy okoliczności, w jakich powinno się odbywać informowanie społeczeństwa. Jest to natomiast namacalny przykład potencjalnego szantażu finansowego ze strony biurokracji, skierowanego do trzeciego sektora, a wymuszającego działania sprzeczne z celami statutowymi. Można sobie wyobrazić organizacje pozarządowe, których celem jest budowanie wiedzy i świadomości społecznej zgodnej z tematyką kampanii, na które zapotrzebowanie ma administracja, co ogranicza ryzyko konfliktu interesów. Wówczas nie byłoby mowy o nieprawidłowym działaniu. Wymuszanie masowego zaangażowania NGO w jakiegokolwiek kampanie społeczne, bez uwzględniania ich specyfiki i celów statutowych, stanowi formę destrukcji trzeciego sektora, który może być na to podatny nie ze względu na zbieżność celów, tylko z uwagi na chęć przetrwania. Wszystkie te obserwacje mają jednak wspólny mianownik. W ocenie autora tym wspólnym mianownikiem jest skuteczna i efektywna komunikacja, a właściwie czynniki kształtujące skuteczność i efektywność komunikacji.

Doświadczenia zawodowe i obserwacje poczynione w latach 2011–2014 stanowiły uzupełnienie wcześniejszych, studenckich doświadczeń autora w przedmiocie specyfiki trzeciego sektora. Wzbogacające okazały się możliwość bezpośredniego udziału w procesach, poznanie specyfiki różnorodnych organizacji podejmujących szerokie spektrum aktywności. Wcześniejsze, jeszcze studenckie doświadczenia zdobywane z poziomu bezpośredniego zaangażowania w życie organizacji, jej rozwój i doskonalenie, przekładały się zapewne na emocjonalny stosunek do obserwowanych zjawisk. Doświadczenia późniejsze pozwoliły na konfrontację przemyśleń, poprzez inną formę zaangażowania bezpośredniego uczestnika procesów, mentora, konsultanta – co znacząco zmienia percepcję w kontekście emocjonalnym, poprzez koncentrację uwagi na walorach profesjonalnych wykonywanej pracy. Rola profesjonalisty pozwoliła znaleźć się także we wnętrzu organizacji, pomagając ją stworzyć, a potem rozwijać. Poznawać wobec tego dylematy i problemy jej członków, jak i wyzwania organizacyjne, przed którymi stawali. To wszystko jednak w poczuciu wolności od subiektywnej oceny i wartościowania podejmowanych działań. Rola konsultanta polega na dzieleniu się doświadczeniem, pobudzaniu dyskusji wewnątrz organizacji, ale także pozostawianiu

ostatecznej decyzji jej organom statutowym. Obserwacje te pozwoliły ponadto na zrozumienie idei przedsiębiorczości społecznej i potencjału, jaka się za nią kryje.

Ekonomizacja trzeciego sektora, powszechnie, niesłusznie jest postrzegana tylko jako narzędzie samopomocy. Narzędzie pozwalające, aby w ramach zorganizowanej grupy, w obliczu szeroko rozumianych przyczyn defaworyzacji, „brać sprawy we własne ręce” i „poczuć sprawczość”, eliminować skutki lub (co lepsze) eliminować przyczyny niepożądanych zjawisk. Podejmowanie takich działań, nawet jeśli ma charakter lokalny, to dla osób podejmujących trud może wiązać się z wymiernymi, pozytywnymi efektami i stanowić źródło satysfakcji. Ważnym i ciągle niedocenianym efektem jest szansa, aby ekonomizacja trzeciego sektora pozwoliła na proaktywne dostosowywanie oferty tych organizacji do realnych potrzeb społecznych i uniezależnienie się trzeciego sektora od nacisków i manipulacji, które mogą być podejmowane przez inne podmioty poprzez systemy finansowania uzależniające trzeci sektor od angażowania się w obce ideowo aktywności. Zjawisko, jakim jest uzależnianie organizacji pozarządowych od dysponentów grantów publicznych lub nieetyczne wykorzystywanie ich przez sektor dużego biznesu, jest ciągle niedoceniane i powinno stanowić przyczynę podjęcia badań. To zagrożenie rodzi potencjał przedmiotowego wykorzystywania tych organizacji w rywalizacji politycznej czy ideologicznej, niezależnie od celów i wartości, dla których powołano organizację. Ekonomizacja trzeciego sektora daje potencjał dywersyfikacji źródeł przychodów, z których organizacja może finansować swoją działalność statutową. W wybranych przypadkach pozwala na pełne uniezależnienie się od grantów czy wsparcia sponsorskiego, których subiektywny sposób dystrybucji może rodzić wymagania sprzeczne z misją i wizją organizacji.

Wzór ankiety

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Proszę o wsparcie badań dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem.

Celem przygotowanej ankiety jest identyfikacja determinantów skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych.

Wyniki badań uzyskane dzięki Pani/Pana uprzejmości i życzliwości wzbogacą wiedzę z zakresu rozpatrywanych zagadnień i będą podstawą do opracowania wniosków zawartych w mojej rozprawie doktorskiej.

Ankieta jest anonimowa, wyniki badań będą prezentowane w sposób zbiorczy i zostaną wykorzystane jako źródło informacji oraz wniosków wzbogacających wiedzę z zakresu rozpatrywanych zagadnień. Proszę o udzielenie w niniejszej ankiecie rzetelnych odpowiedzi.

Serdecznie dziękuje za współpracę.

- 1. Czy uważa Pan/Pani, że odpowiednio przebiegająca komunikacja marketingowa wpływa na prawidłowe funkcjonowanie organizacji?**
 - Tak
 - Nie
 - Nie wiem

- 2. Który aspekt planowania i wdrażania celów organizacji jest w Pana/Pani ocenie najważniejszy?**
 - Dostępność
 - Poufność
 - Niezawodność
 - Integralność
 - Autentyczność

- 3. Czy zaufanie do organizacji (jej misji, celów, realizowanych zadań) zbudowane w relacjach z interesariuszami wpływa pozytywnie na procesy komunikacji marketingowej?**
 - Tak
 - Nie
 - Nie wiem

- 4. Co Pani/Pana zdaniem jest największym źródłem zagrożenia dla skuteczności procesów komunikacji marketingowej w Waszej organizacji, oceniając to przez pryzmat odpowiedzialności zaangażowanych w proces kadr?**
 - Nieprzestrzeganie zasad przez kadrę
 - Czynniki niezależne od kadry

- 5. Czy zaufanie znajomość i zrozumienie misji, wizji, celów organizacji ze strony jej kadr wpływa pozytywnie na procesy komunikacji marketingowej?**
 - Tak
 - Nie
 - Nie wiem

- 6. Czy wzajemne zaufanie kadr wewnątrz organizacji, wspólnota misji, wizji, celów wpływa pozytywnie na procesy komunikacji marketingowej?**
- Tak
 - Nie
 - Nie wiem
- 7. Jak Pani/Pan ocenia poziom skuteczności komunikacji marketingowej w Waszej organizacji z interesariuszami (instytucjami z otoczenia organizacji)?**
- Wysoki
 - Średni
 - Niski
- 8. Czy uważa Pani/Pan, że skuteczna komunikacja marketingowa jest dla Waszej organizacji najistotniejsza w punktu widzenia zachowania trwałości tej organizacji?**
- Tak
 - Nie
 - Nie wiem
- 9. Czy uważa Pani/Pan, że aby zapewnić skuteczną komunikację marketingową należy w odpowiedni sposób przygotować kadry organizacji (liderów, członków, pracowników, wolontariuszy, itp.) a następnie odpowiednio nimi zarządzać?**
- Tak
 - Nie
 - Nie wiem
- 10. Czy uważa Pan/Pani, że poznanie indywidualnych potrzeb interesariuszy i zbudowanie z nimi trwałych relacji przez Waszą organizację, wpłynie na podniesienie efektywności prowadzonych procesów komunikacji marketingowej?**
- Tak

- Nie
- Nie wiem

11. Czy uważa Pani/Pan, że problemy w komunikacji wewnątrz organizacji przekładają się efektywność i skuteczność prowadzonych procesów komunikacji marketingowej z interesariuszami (otoczeniem organizacji)?

- Tak
- Nie
- Nie wiem

12. Czy uważa Pani/Pan, że skuteczne zakomunikowanie oferty Waszej organizacji do interesariuszy (otoczenia) i pozyskanie w wyniku tej aktywności klientów lub sponsorów, jest procesem łatwym?

- Tak
- Nie
- Nie wiem

13. Czy uważa Pan/Pani, że bezpośrednio zwracanie się do interesariuszy (otoczenia) celem poznania ich indywidualnych potrzeb ułatwia zbudowanie z nimi trwałych relacji przez Waszą organizację i wpływa na skuteczność prowadzonych procesów komunikacji marketingowej?

- Tak
- Nie
- Nie wiem

Płeć

- Kobieta
- Mężczyzna

Wiek

- 19–25 lat
- 26–40 lat
- Powyżej 40 lat

Staż pracy

- 0–5 lat
- 6–15 lat
- Powyżej 16 lat

Zajmowane stanowisko

- Kadra kierownicza
- Kadra wykonawcza

