

Relacje z mass mediami (część II)

Piotr Bielawski

bielawski2@wp.pl

Jedną z kwestii zasadniczych w kontaktach z mass mediami jest umiejętność wykorzystywania części informacji stanowiących tajemnicę firmy. Większość praktyków: rzeczników prasowych i osób zajmujących się Public Relations uważa, że do ich obowiązków należy również strzeżenie poufnych informacji organizacji lub takich, które niekiedy dość dowolnie, za takie zostają uznane przez kierownictwo firmy.

Przekonanie takie w pierwszym przypadku – bezwzględnie słuszne – wynika jednak najczęściej nie z przesłanek profesjonalnych, a poczucia zależności od zwierzchników, czyli inaczej mówiąc, kiedy profesjonalizm i samodyscyplinę w pracy zastępuje lęk przed jej utratą. Czy oznacza to jednak, że wszystkie poufne informacje mają być bezwzględnie ukrywane przed wszystkimi dziennikarzami? Oczywiście nie. Wiadomo przecież, że po to, by uzyskać ekspertyzę w jakiejś sprawie musimy specjaliście udostępnić informacje, które firma uważa za swoją tajemnicę. Taki ekspert jest zobowiązany do poufności, której niedotrzymanie wystawia na szwank jego reputację i może narazić na poważne konsekwencje natury prawnej. Podobne postępowanie jest możliwe (a niekiedy konieczne) w przypadku części dziennikarzy mających szczególne znaczenie w kształtowaniu opinii istotnej dla danej organizacji.

Te zastrzeżone, poufne informacje nie mogą oczywiście zostać opublikowane. Potrzebne są dziennikarzowi do właściwego zrozumienia tych informacji, które możemy mu przekazać oficjalnie. Jest to istotne zwłaszcza w przypadku mediów kształtujących postawy inwestorów. Zarówno taka redakcja, jak i strona udzielająca informacji – w tym tych tylko do wiadomości dziennikarza – powinna być zainteresowana nie tylko rzetelnością publikowanych wiadomości, ale również uzyskaniem warunków, w których dziennikarz nie zinterpretuje ich w sposób błędny. Trzeba pamiętać o tym, że zarzut karny wprowadzenia inwestorów w błąd opiera się o odpowiednie przepisy Ustawy (15).

Decyzja o udostępnieniu dziennikarzowi informacji poufnych musi być oczywiście racjonalna i powinna opierać się zarówno na znajomości funkcjonowania jego redakcji, jak i jej przedstawiciela. Konieczne jest również poczynienie z dziennikarzem wyraźnych uzgodnień

dotyczących sposobu wykorzystania z przekazanych mu do wglądu informacji stanowiących tajemnicę firmy (16).

Inną kwestią sposób jest stosowanie technik Public Relations określane niekiedy jako marketing polityczny (17). Tutaj problem odpowiedzialności prawnej jest stosunkowo niewielki, a sposób komunikowania się z mediami łamie często zasady etyczne PR. Odpowiedzialność polityczna natomiast to termin trudny do zdefiniowania – tzw. odpowiedzialność polityczną ponieść może osoba, która podejmie konieczne, bezwzględnie słuszne, ale za to niepopularne decyzje oraz polityk, którego nieudolność została zauważona lub został przyłapany na nieuczciwości. Media dość często pokazują nieprzestrzeganie przez polityków zasady poufności informacji, dają świadectwo łatwości, z jaką zmieniają deklarowane wcześniej poglądy i dowodzą, jak nieefektywne – choć może efektowne – jest dyskutowanie stron sceny politycznej za pośrednictwem mediów, a nie przy stole.

W drugim przypadku, kiedy kierownictwo organizacji pragnie ukryć informacje (18) – po to tylko, by uniknąć kłopotów lub je odroczyć – rzecznik (specjalista PR) znajduje się w sytuacji, w której musi przedstawić przypuszczalne konsekwencje takiego postępowania. Zwykle chodzi o wydarzenia w organizacji, takie jak wypadek, skażenie środowiska, nieuczciwość pracownika wysokiego szczebla etc. Zwłaszcza w przypadkach, kiedy mamy do czynienia z dużymi organizacjami specjalista PR musi wiedzieć, że informacja o tej niekorzystnej, dla firmy oraz jej kierownictwa, sytuacji i tak ujrzy światło dzienne. Zwykle – na skutek jej źródła, którym będzie przeciek lub plotka – będzie to informacja, która będzie zniekształcona i zwielokrotniona. W momencie, kiedy w takim trybie dotrze do opinii publicznej będzie równocześnie siłą rzeczy sugestią o nieczystych intencjach kierownictwa organizacji i jej rzecznika. Najczęściej w takiej sytuacji jej wymowę podkreśli komentarz dziennikarza, który będzie – nie bez pewnych podstaw – mógł stwierdzić, że firma zachowuje się wobec zaistniałego faktu w sposób podejrzany.

Sposób właściwego postępowania w sytuacjach kłopotliwych dla firmy czy wręcz kryzysowych jest stosunkowo prosty i bardzo trudny do zrealizowania ze względu na opór – często podświadomy – kierownictwa organizacji, które nie potrafi lub nie chce zrozumieć, że jeśli informujemy o naszych kłopotach opinię publiczną, jako pierwsi, zmniejszamy nasze problemy, a nawet osiągamy pewne (jeśli nasze postępowanie w takich okolicznościach jest konsekwentne), trwałe korzyści.

Po pierwsze: informując media i opinię publiczną panujemy nad informacjami, które od nas „wychodzą” i mamy tym samym pewien, niekiedy znaczny, wpływ na ich interpretację (19).

Po drugie: zamiast, jak to się zazwyczaj dzieje w takich sytuacjach, ułatwiamy pracę dziennikarzom zyskując w naturalny sposób ich życzliwość, a niekiedy współczucie.

Po trzecie: wypracowujemy sobie opinię organizacji, która nie unika otwartego mówienia o sytuacjach trudnych lub kryzysowych – zyskujemy w ten sposób kapitał firmy i ludzi wiarygodnych. W przyszłości może się to okazać bardzo ważne w zwalczaniu informacji nieprawdziwych, które przecież mogą dotknąć każdą firmę.

Trzeba równocześnie mieć świadomość, że w sytuacjach kryzysowych dla firmy mamy do czynienia zwykle ze wszczęciem śledztwa przez powołane do tego instytucje. W momencie, kiedy do działania wkracza Policja, Prokuratura, Urząd Górniczy, Straż Pożarna etc. mamy bardzo ograniczone możliwości komentowania powstałej sytuacji, a zwłaszcza snucia przypuszczeń, co do jej przyczyn (20). Dziennikarze, jeśli wcześniej nie dopuściliśmy się próby ukrycia informacji o kłopotach i zdążyliśmy poinformować ich o powstałej sytuacji jako pierwsi oraz pokazujemy im środki mające na celu zminimalizowanie skutków kryzysu, doskonale rozumieją nasze ograniczenia. To prowadzący dochodzenie poinformują – niestety nie zawsze w sposób umiejętny, przyjazny dla mediów – o przyczynach tego, co się stało. A my dopiero po opublikowaniu oficjalnego komunikatu przez komisję możemy skomentować wydarzenie, które miało miejsce. Wcześniej wolno nam mówić tylko o faktach.

Konferencja prasowa jest tylko jednym ze sposobów kontaktów z mass mediami. Niestety dość często nadużywany. Za o wiele efektywniejsze uważać należy indywidualne kontakty z dziennikarzami. Jeśli są odpowiednio częste ma to zresztą wpływ również na atmosferę podczas konferencji prasowej, jeśli koniecznie trzeba ją zorganizować. Co może być powodem do zwołania konferencji prasowej? Na pewno wyjątkowo ważne wydarzenie dotyczące organizacji lub branży, którą firma reprezentuje. Pamiętać jednak należy, że do równoczesnego poinformowania dużej grupy mediów konferencja prasowa nie jest jedynym narzędziem, jakim dysponujemy.

Przyczyną zwołania konferencji może być także fakt, że nie organizowaliśmy takiego spotkania od dłuższego czasu. Jeśli do tego dojdą sygnały ze strony dziennikarzy, że chcieliby już takiego spotkania mamy dodatkowy powód – zdarzyło się, iż kilkakrotnie jedyną (lub zasadniczą przyczyną) zwołania przez rzecznika KGHM konferencji prasowej były pytania ze strony dziennikarzy o to, których uważał dla swojej organizacji za ważnych, kiedy zostanie zorganizowana.

Ale są też organizacje, które zwołują konferencję prasową w irracjonalnej nadziei, że rozwiąże ona ich problem, iż samo spotkanie z dziennikarzami zmieni ich ocenę sytuacji w firmie (np. podczas kryzysu), zadowoli narcyzm szefa etc. Są to najczęściej firmy – niekiedy sporych rozmiarów – które w ogóle nie mają specjalistów PR lub mają ich kompletnie ubezwłasnowolnionych przez złe umieszczenie w strukturze organizacji, uzależnionych od szefów „najlepiej znających się oczywiście także na PR” czy wreszcie rzeczników pozbawionych kwalifikacji, kontaktów i autorytetu: wewnątrz organizacji i na zewnątrz (także w środowisku dziennikarskim). Na takich konferencjach odnotowujemy zwykle niewielką frekwencję dziennikarzy, a po niej niewielki lub żaden efekt prasowy, który wcześniej – w kuluarach poprzedziło wzruszanie ramionami i zdenerwowanie z powodu zawracania głowy: dziennikarz nie lubi konferencji, po których nie może dostarczyć swojej redakcji „materiału”.

Problemem jest także to, że niewielu rzeczników stara się (umie) wypracować własny styl prowadzenia konferencji prasowych. Na ogół spotkania z dziennikarzami odbywają się bez szczególnego czy sensownego przygotowania, a materiały dla nich „zredagowane” są w sposób, który nie uwzględnia potrzeb mass mediów (są np. nasycone komentarzami, które mogą być wygłoszone podczas konferencji, ale w materiałach są najzupełniej zbędne, dość często z komentarzy takich przebijają emocje, które osłabiają wymowę faktów). Spektakl konferencyjny jest jednak dość ważny.

Atmosfera, która panuje podczas spotkania z mass mediami nie ma większego znaczenia dla najlepszych dziennikarzy, którzy są zainteresowani przede wszystkim informacjami o faktach. Ale przecież nie tylko z takimi przedstawicielami mediów mamy do czynienia. Dla tych mniej doświadczonych lub niespecjalnie utalentowanych klimat konferencji ma duży wpływ na ich opinie i trzeba wziąć to pod uwagę. Jednakże sposób prowadzenia konferencji powinien brać pod uwagę przede wszystkim komfort wypowiedzi głównego aktora spotkania

z dziennikarzami (21) – zwykle szefa organizacji, który, na skutek braku doświadczenia oraz treningu, jest zestresowany i traci pewność siebie, którą znamy z jego stylu bycia w firmie. Ten stres ma możliwie ograniczyć prowadzący konferencję rzecznik, który musi być jej gospodarzem. Nie może dopuścić do nadmiernej skwapliwości odpowiadania na pytania, której towarzyszy zwykle brak zastanowienia. Nie może także dopuścić do emocjonalnej reakcji szefa na agresywne pytanie dziennikarza. M.in. z tego powodu powinien być w trakcie konferencji aktywny – nie może być tylko osobą udzielającą głosu dziennikarzom. Musi panować nad sposobem udzielania odpowiedzi przez szefa firmy – jemu również udziela głosu „wedle swego uznania”.

I znowu należy postawić pytanie, na które trzeba znać odpowiedź, kiedy prowadzi się konferencję prasową: Dlaczego dobry rzecznik nie tylko rozdaje głosy, ale także sporo mówi podczas spotkania? Najważniejsze jest to co mówi, ale oczywiście niezwykle ważne jest to jak mówi... (22)

- po pierwsze, by – np. żartem lub uwagami porządkowymi – rozluźnić głównego aktora konferencji (tylko pochodną takich wypowiedzi jest dobry nastrój zgromadzonych dziennikarzy)
- po drugie, by dać mu czas na zastanowienie się nad treścią odpowiedzi na pytanie
- po trzecie – kiedy jest to konieczne – zacząć odpowiedź na pytanie dziennikarza, by zasugerować szefowi organizacji sposób odpowiedzi
- po czwarte, by zapanować nad pytaniami – zachować inicjatywę informacyjną etc.

Właśnie zachowanie inicjatywy informacyjnej ma kluczowe znaczenie dla powodzenia działań Public Relations – w tym rzecz jasna sukcesów w kontaktach z mass mediami. Podczas konferencji prasowej lub rozmowy w mediach elektronicznych sprawność techniczna (umiejętność mówienia, refleks i inteligencja) ma równie duże znaczenie, jak strona merytoryczna wypowiedzi, oświadczeń i udzielanych odpowiedzi na pytania dziennikarzy. Ważna jest oczywiście umiejętność udzielenia odpowiedzi wymijającej – w szczególności uzasadnionych przypadkach, odsunięcia odpowiedzi w czasie, a przede wszystkim zrealizowanie własnego planu przekazania określonych informacji.

Nie ma niczego złego w tym, jeśli kierujemy się zasadą: ważniejsze jest to, co my chcemy powiedzieć, niż to, o co nas pytają. Ale oczywiście odpowiedzieć na wszystkie pytania trzeba.

Zwykle na początku konferencji informujemy dziennikarzy (dość często w wysłanym wcześniej zaproszeniu i mniej oficjalnych rozmowach nt. planowanej konferencji), jakiemu tematowi lub tematom będzie poświęcona, ale przecież wiadomo, że padną pytania dotyczące innych kwestii.

Nie wdając się w szczegóły trzeba stwierdzić, że firma dobrze przygotowana do kontaktów z mass mediami, a więc także do konferencji prasowych, musi umieć realizować następującą zasadę: **nie ma kłopotliwych pytań, są tylko odpowiedzi, które mogą być przyczyną problemów organizacji**. By nie było to stwierdzenie gołosłowne warto przypomnieć, że Public Relations nie zajmuje się – wbrew niesłusznemu przekonaniu wielu menedżerów – zakłamywaniem czy przedstawianiem wyidealizowanej rzeczywistości. Tzw. trudne pytania niekoniecznie muszą dotyczyć spraw wstydlivych dla organizacji, to mogą być pytania, które mają na celu sprowokowanie odpowiedzi, które sprawiając wrażenie niespójnych, umożliwią przedstawienie sytuacji firmy w krzywym zwierciadle. Nie demonizując tego zjawiska – nie stosując tego rodzaju praktyk poważni dziennikarze i dobre redakcje – trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że istnieje grupa mediów, dla których rzeczywistość, fakty nie mają znaczenia: ważny jest choćby pozór sensacji.

Biorąc te i wiele innych uwarunkowań osoba, która zamierza zająć się Public Relations musi mieć świadomość, że musi wypracować sobie własny styl dostosowany do jej predyspozycji charakterologicznych i umiejętności. Każde naśladownictwo naraża specjalistę PR na poważne niebezpieczeństwo. Tym większe, im mniejsze jest jego doświadczenie. A pokusie „automatycznego” naśladownictwa ulegają najczęściej osoby o krótkim stażu w tej dziedzinie. Wszyscy uznani specjaliści PR twierdzą, że w tej dziedzinie nie da się napisać „książki kucharskiej”. Własny sposób działania – oczywiście zgodny z kanonami dyscypliny – ukrywa wady specjalisty i eksponuje zalety (23).

Dobre relacje ze środowiskiem dziennikarskim chronią firmę przed kryzysem, który mogą wywołać doniesienia niezgodne z rzeczywistością. Takie nieprawdziwe informacje mogą doprowadzić do poważnego kryzysu organizacji: obniżyć jej wartość, a nawet doprowadzić ją do upadłości. Doskonałym przykładem takiego kryzysu, którego jedynym źródłem były nieprawdziwe informacje w mediach jest sytuacja, jaka miała kilka lat temu miejsce w Banku Częstochowa (24).

Nawet jeśli mamy głębokie przekonanie, że nic nie jest w stanie zakłócić dobrych relacji organizacji ze środowiskiem mass mediów musimy brać pod uwagę taką ewentualność. Okazuje się bowiem, że w szczególnych sytuacjach na te kontakty mogą wpłynąć decyzje spoza organizacji ograniczając zbudowany przez firmę otwarty system komunikowania się z mass mediami. Na kilka miesięcy przed prywatyzacją KGHM w 1997 r. taką sytuacją został zaskoczony Departament PR firmy. Sprawcą powstałego zamieszania i kłopotów była międzynarodowa firma prawnicza Clifford Chance, która wchodziła w skład konsorcjum doradczego Ministra Skarbu przy wprowadzaniu Polskiej Miedzi na giełdy w Warszawie i Londynie. Clifford Chance przekazał ustną informację zarządowi KGHM, że w okresie poprzedzającym debiut giełdowy organizacji w ogóle nie wolno kontaktować się z mediami. Zarząd KGHM poważnie potraktował ten sygnał – pochodzący w końcu od doradcy właściciela firmy: Skarbu Państwa. Kierownictwo Polskiej Miedzi przyjęło wskazanie Clifforda na chwilę z pewną ulgą, ponieważ zdawano sobie sprawę z zagrożeń wynikających z nieprecyzyjnie określonych reżimów informacyjnych obowiązujących spółki w okresie przed wejściem na giełdy. Dyrektor PR został poinformowany o wprowadzeniu zakazu na kontakty z mediami. Departament PR w odpowiedzi przedstawił konsekwencje wprowadzenia embarga informacyjnego w sytuacji największego zainteresowania dziennikarzy Polską Miedzią – być może nie tylko w jej minionej historii, ale i przyszłej: była to wówczas największa prywatyzacja w Europie Środkowo-Wschodniej. Wśród najpoważniejszych zagrożeń wymieniono:

- utratę inicjatywy informacyjnej
- utratę wiarygodności
- przyjęcie przez media oczywistej w tej sytuacji filozofii działania: wszystko jedno co, wszystko jedno z jakiego źródła, byle o KGHM
- absolutną pewność, że zerwanie kontaktów z mediami doprowadzi do wielu przekłamań na temat KGHM w informacjach ukazujących się w mediach
- absolutną pewność, że w mediach pojawią się informacje szkodzące wizerunkowi firmy i jej debiutom giełdowym.

Ale zakaz informowania mediów o czymkolwiek został utrzymany. Dyrektor PR podjął na własną rękę nieoficjalne kontakty z przedstawicielami najpoważniejszych mediów, gdzie na konfidencjonalnych zasadach wyjaśniał przyczyny zaistniałej sytuacji, by zminimalizować konsekwencje wprowadzonego embarga informacyjnego. Na konsekwencje nie trzeba było jednak czekać długo. Przez kilka miesięcy rzecznik KGHM skutecznie blokował pojawienie

się, w najpoważniejszych mediach, informacji o rzekomym zagrożeniu strajkowym w KGHM. Takie informacje pojawiały się jedynie w prasie dolnośląskiej i opierały się na wypowiedziach związkowców, którzy kontestowali prywatyzację, by zdobyć poklask swojego elektoratu. Dziennikarze z Reutersa, Rzeczpospolitej etc., do których docierały doniesienia prasy regionalnej pytali dyrektora PR czy takie zagrożenie ma miejsce. Ponieważ związki zawodowe nie były w stanie zorganizować protestu przeciwko prywatyzacji (załoga była dobrze poinformowana, jakie będą jej skutki) otrzymywali przez kilka miesięcy odpowiedź przeczącą i deklarację rzecznika, że jeśli będzie takie niebezpieczeństwo zostaną przez niego niezwłocznie poinformowani. Na skutek dużego kredytu zaufania, jakim obdarzali szefa PR KGHM, informacje z prasy regionalnej wędrowały do redakcyjnego kosza mediów ogólnopolskich i międzynarodowych. Ale w sytuacji, kiedy KGHM zamilkł informacja mówiąca o tym, że związkowcy grożą strajkiem – przecież prawdziwa – była dla tych mediów, z braku innych, satysfakcjonująca.

Nie wdając się w szczegóły warto przytoczyć jeszcze jeden znamieny przykład konsekwencji powstałej luki informacyjnej. Oddział Reutersa w Warszawie nadał depeszę o KGHM opartą na źródłach australijskich (!). Oczywiście z racji geograficznego oddalenia i faktu, że informacje zbierano u konkurencji KGHM wiadomość Reutersa zawierała dość dużo nieścisłości. Rozmowa z ówczesnym szefem polskiego oddziału Reutersa potwierdziła mechanizm, który przewidywał Departament PR Polskiej Miedzi. Centrala Reutersa domagała się depeszy o sytuacji w KGHM – oddział warszawski poinformował, że KGHM nie udziela żadnych informacji. Odpowiedź brzmiała: wszystko jedno co, wszystko jedno z jakiego źródła, byle o KGHM. Oczywiście szef PR Polskiej Miedzi informował kierownictwo firmy o wszystkich konsekwencjach embarga informacyjnego. Po kilku dniach wpłynęło pismo z Clifford Chance, w którym przedstawiano ograniczenia informacyjne, którym miał się podporządkować KGHM w okresie poprzedzającym prywatyzację. Pismo to nie było w ocenie Departamentu PR ekspertyzą prawną. Sformułowano je w taki sposób, że w pełni zabezpieczono się przed jakąkolwiek odpowiedzialnością Clifforda. Równocześnie – w zależności od fragmentu tego pisma – wszystko było dozwolone i wszystko zakazane. Na kuriozalne wyglądało powołanie się przez Clifford Chance na regułę 244a prawa amerykańskiego, jako uzasadnienia enuncjacji prawników z Londynu.

Szef PR w odpowiedzi bezpośrednio skierowanej do Clifforda zażądał ekspertyzy, która wskazywałaby ograniczenia w swobodzie informowania mediów i dozwolone prawem

sposoby omięcia tych zakazów. Równocześnie jednak przewidując problemy z Clifford Chance zwrócił się prywatnie – wykorzystując swoje utrwalone, bardzo dobre relacje – do szefa oddziału Reutersa w Warszawie o konsultacje z prawnikami agencji i przesłał mu „ekspertyzę” Clifford Chance. Z centrali Reutersa, której bardzo zależało na informacjach o prywatyzacji KGHM (25) szybko przyszła odpowiedź. Zaczynała się nieco żartobliwie – otóż prawnicy z centrali Agencji informowali, że w Polsce obowiązuje prawo polskie, a nie amerykańskie. Stwierdzali dalej, że spółka – zgodnie z reżimami obowiązującymi wobec perspektywy debiutu na Giełdzie w Londynie i notowań GDR na Giełdzie Nowojorskiej – powinna prowadzić kontakty z mediami zgodnie z przyjętym obyczajem w tym względzie przed czasem bezpośrednio poprzedzającym okres przedprywatyzacyjny. Wyjaśnili również, że reguła 244a nakłada ograniczenia jedynie na kampanie informacyjne specjalnie przeznaczone na rynek amerykański, natomiast kampanie w USA będące elementem kampanii międzynarodowej nie są w niczym ograniczone przez prawo.

Dyrektor PR zwrócił się jeszcze do Giełdy Nowojorskiej z prośbą o opinię, która – jak należało się tego spodziewać była całkowicie zbieżna z oceną prawników z Reutersa i nadeszła szybciej niż odpowiedź z Clifford Chance. Ta była zadziwiająco arogancka, ponieważ zamiast ekspertyzy prawnej, której oczekiwano, zawierała pouczenia, jak należy zajmować się Public Relations. Poziom tych enuncjacji świadczył o tym, że prawnicy z Clifford Chance nie są ekspertami w tej dziedzinie. Ale do tego, żeby znieść embargo informacyjne nie była już potrzebna współpraca z CC. Z jednej strony wymowa pojawiających się problemów wynikających z publikacji najpoważniejszych mediów, które mogły wpłynąć negatywnie na wizerunek firmy oraz przebieg prywatyzacji była jednoznaczna. Z drugiej ciężar gatunkowy ekspertyz Reutersa i Giełdy Nowojorskiej skutecznie równoważył zapędy Clifford Chance. Embargo informacyjne trwało przez 8 dni.

Przejściowy kryzys wywołany przez CC dodatkowo uświadomił kierownictwu KGHM znaczenie kontaktów z mass mediami. Departament PR zaproponował spotkania z dziennikarzami regionalnymi w całej Polsce, jako uzupełnienie rutynowych kontaktów z mediami ogólnopolskimi i rozpoczętej kampanii prywatyzacyjnej. Rzecznik KGHM kierował się dwoma przesłankami:

- po pierwsze: chodziło o podjęcie działań wobec mediów, których nie zastosowały wcześniej inne duże firmy w okresie poprzedzającym ich debiut giełdowy. Zawsze

działanie nietypowe przynosi premię w postaci większego zainteresowania dziennikarzy;

- po drugie: rynek czytelniczy mediów regionalnych w całym kraju jest porównywalny z ilością czytelników prasy ogólnopolskiej. Można więc stwierdzić, że kontakty z mediami regionalnymi poważnie wpływają na kształtowanie opinii publicznej. Mogą też stanowić zabezpieczenie na wypadek kryzysu wywołanego przez media ogólnopolskie. Departament PR nie przewidywał co prawda takich problemów, ale po doświadczeniu z CC wydawało się potrzebne stworzenie takiego zabezpieczenia.

Trzeba mieć świadomość, że media funkcjonują na zasadzie naczyń połączonych i wzajemnie na siebie wpływają. O zainteresowaniu się mediów problemem, osobą czy organizacją decydują publikacje innych mediów. Zorganizowaliśmy dwie tury wyjazdów do miast, które są siedzibami prasy regionalnej. W Polsce zachodniej KGHM reprezentował wiceprezes firmy ds. ochrony środowiska, w Polsce południowej i wschodnie prezes Polskiej Miedzi. Program każdej wizyty był identyczny członek zarządu KGHM spotykał się z wojewodą, rzecznik KGHM w tym samym czasie rozmawiał z rzecznikiem Urzędu Wojewódzkiego. Następnie odbywała się konferencja prasowa i zwykle dość długie spotkanie kuluarowe. Dziennikarze zapraszani na konferencje byli dobierani przy pomocy rzeczników Urzędów Wojewódzkich (którzy chętnie pomagali koledze po fachu z KGHM) i dziennikarzy – głównie Polskiego Radia, którzy wskazywali kolegów w rozgłośniach regionalnych Polskiego Radia i rekomendowali im rzecznika KGHM, a Ci z kolei pomagali w rozeznaniu regionalnego środowiska dziennikarskiego. Frekwencja dziennikarzy na tych konferencjach była zaskakująca – poza Szczecinem, obecni byli wszyscy zaproszeni przedstawiciele mediów (to zdarza się niezwykle rzadko przy okazji wyjątkowych wydarzeń). W Rzeszowie, Lublinie, Białymstoku, Olsztynie, Gdańsku, Zielonej Górze etc. dziennikarze byli zaintrygowani samym faktem przyjazdu przedstawicieli jednej z najbardziej znaczących dla polskiej gospodarki firm. W ciągu dwóch tygodni przedstawiciele KGHM spotkali się – dzień po dniu – z mediami w dziesięciu miastach, w których wcześniej nie byli obecni. Doraźny efekt prasowy był imponujący, choć rzecznik prasowy KGHM uważał, że znacznie istotniejsze będą inne rezultaty tych działań. Dla firmy te doniesienia mediów regionalnych nie miały jego zdaniem większego znaczenia, chyba, że ich zainteresowanie KGHM utrzymywałoby się przez dłuższy czas. Było natomiast oczywiste, że kontakty z dziennikarzami regionalnymi z różnych stron Polski – a więc także z korespondentami PAP, „Rzeczpospolitej”, „Gazet Wyborczej” – muszą zwrócić dodatkową uwagę mediów ogólnopolskich na KGHM. I tak się stało: redakcje otrzymujące w krótkim czasie podobnie brzmiące depesze od swoich

korespondentów zainteresowały się tą aktywnością przedstawicieli KGHM, która odróżniała firmę od innych, które w przeszłości znajdowały się w podobnej sytuacji. To wzmocniło efekt prasowy w mediach ogólnopolskich i spowodowało wzrost zainteresowania mediów międzynarodowych.

Z dziennikarzami mediów regionalnych utrzymywano stały kontakt: rozmowy telefoniczne rzecznika, wysyłanie kolejnych materiałów prasowych, zwracanie im uwagi na doniesienia agencji prasowych nt. KGHM. Firma w ten sposób stała się na dłuższy czas obecna w mediach regionalnych nawet tak odległych od jej siedziby i terenu działania, jak np., Białystok czy Rzeszów. Media regionalne, które poznały przedstawicieli KGHM, a nie spotkały się z reprezentantami Petrochemii, Huty Katowice... wybierały spośród wielu dostępnych informacji doniesienia na temat KGHM, ponieważ tę firmę poznali lepiej niż inne. Te regularnie ukazujące się wiadomości miały duże znaczenie dla wizerunku organizacji i kształtowały także postawę mediów istotnie wpływających na decyzje inwestorów.

W bazie danych rzecznika KGHM było w tamtym okresie ponad trzystu dziennikarzy, z którymi kontakty uznał za szczególnie ważne dla firmy.

Piotr Bielawski był dyr. departamentu Public Relations i rzecznikiem prasowym, a następnie dyr. ds. zarządzania informacjami (PR) KGHM Polska Miedź SA w latach 1995-1999. Artykuł ukaze się drukiem w Zeszytach Naukowych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

Przypisy:

15. Art. 81.

1. Od dnia udostępnienia prospektu do publicznej wiadomości emitent jest obowiązany do równoczesnego przekazywania Komisji, spółce prowadzącej giełdę lub spółce prowadzącej rynek pozagiełdowy, na których są notowane papiery wartościowe emitenta:

- 1) każdej informacji powodującej zmianę treści prospektu - w okresie jego ważności,
- 2) informacji poufnych,
- 3) informacji bieżących i okresowych

a po upływie 20 minut od chwili przekazania informacji tym podmiotom - także przekazania jej do publicznej wiadomości.

Art. 174.

1. Kto, będąc odpowiedzialnym za informacje zawarte w prospekcie lub inne informacje związane z wprowadzaniem papierów wartościowych do publicznego obrotu lub informacje, o których mowa w art. 81 ust. 1, podaje nieprawdziwe lub zataja prawdziwe dane, w istotny sposób wpływające na treść informacji, podlega grzywnie do 5.000.000 zł i karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 5.

2. Tej samej karze podlega, kto dopuszcza się czynu określonego w ust. 1, działając w imieniu lub w interesie osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej nieposiadającej osobowości prawnej.

Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r., Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi, Dziennik Ustaw 02.49.447

16. Jedną z najlepszych agencji prasowych, która bezwzględnie przestrzega zachowania poufności zastrzeżonych informacji, zatrudniająca wysokokwalifikowane osoby przyjęła do pracy dziennikarza, którego znałem wcześniej i najdelikatniej rzecz ujmując powątpiewałem w jego profesjonalizm. Doskonała współpraca z tą agencją i sposób jej działania był tak dobrą rekomendacją, że gotów byłem zweryfikować swoją opinię. Jednakże moim zadaniem było przede wszystkim dbanie o interesy i reputację firmy. Na wszelki wypadek poddałem dziennikarza testowi przekazując mu obok informacji oficjalnych także informacje zastrzeżone, które mogły być tak naprawdę podane do publicznej wiadomości. Ze zdumieniem w depeszy przeczytałem wszystkie informacje podane jako zastrzeżone i żadnej oficjalnej. Zaskakujące było wyjaśnienie dziennikarza – jak sądzę szczerze: pomylił informacje oficjalne z zastrzeżonymi. Nie pracował w tej agencji zbyt długo, a jego koledzy komentowali jego zatrudnienie, jako najpoważniejszy „wypadek przy pracy”, jaki jej się zdarzył.

17. Uważam za niewłaściwe mieszanie terminologii PR i marketingu. Jednakże w przypadku polityki określanie działań promocyjnych mianem marketingowych ma spore uzasadnienie. Dotyczy to przede wszystkim strony etycznej tego rodzaju promocji, a także w jakiejś części stosowanych technik, które co prawda mogą być stosowane dla potrzeb Public Relations, ale są niewątpliwie dorobkiem marketingu.

18. Informacje, które nie są tajemnicą handlową, wojskową etc. lub nie wymagają ich chwilowego zatajenia obowiązujące procedury dotyczące komunikowania się z Komisją Papierów Wartościowych, Giełdą Papierów Wartościowych i Polską Agencją Prasową...

19. Choćby, dlatego, że w takich okolicznościach możemy poza protokołem udzielić informacji, które mogą mieć wpływ na opinię dziennikarza. Np., jeśli mamy do czynienia z wypadkiem śmiertelnym nie wypada nam mówić publicznie o tym, że systemy bezpieczeństwa funkcjonują bez zarzutu, a organizacja dokłada wszelkich starań i pod względem ewentualnego zagrożenia śmiercią należy do najbezpieczniejszych na świecie. Kopalnie KGHM Polska Miedź SA naprawdę należą do najbezpieczniejszych na świecie. W wypadkach komunikacyjnych ginie na terenie działania KGHM wielokrotnie więcej ludzi niż tysiąc metrów pod ziemią i choć to prawda, w sytuacjach, kiedy zginął górnik lub górnicy, nigdy nie powoływałem się publicznie na dokumentujące ten stan rzeczy statystyki. Trzeba było pamiętać, że komentarz w oparciu o te dane – pomijając już fakt, że byłby zbędną i niefortunną próbą usprawiedliwiania zaistniałej sytuacji – byłby nie do przyjęcia przede wszystkim dla bliskich osoby, która zginęła.

20. Kiedy w KGHM 1998 r. miał miejsce wypadek helikoptera, w którym zginął jeden z naszych pracowników, w informacji prasowej napisałem (bo wszystko na to wskazywało), że jego przyczyną była, niewyjaśniona jeszcze, awaria techniczna. Ówczesny Przewodniczący Głównej Komisji Badania Wypadków Lotniczych ppłk. Andrzej Winiewski zwrócił mi, słusznie, uwagę, że dopuszczam się tym sformułowaniem spekulacji, która może obciążać producenta lub serwis.

21. Bardzo rzadko zdarzają się konferencje prasowe, w których występuje jedynie rzecznik prasowy organizacji. A przecież wydawałoby się to naturalne, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, ale zwykle w tej części Europy specjalista PR nie jest obdarzany, proporcjonalnym do jego roli, zaufaniem kierownictwa organizacji, a co gorsza często nie ma wystarczających kwalifikacji i predyspozycji charakterologicznych, by je otrzymać.

22. Ważne jest nie tylko to, co się mówi i robi, istotne jest przede wszystkim, w jaki sposób się mówi i działa. *Izabella Zalewska, Rola rzecznika prasowego w kreowaniu wizerunku, [w:] Public relations na problemach zarządzania, red. naukowy Zdzisław Knecht, „Edukacja” Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław 2001, str. 183*

23. W 1999 r., po odejściu prezesa, z którym pracowałem prawie 5 lat, zostałem pozbawiony funkcji rzecznika prasowego firmy. W KGHM pracowałem jeszcze przez kilkanaście tygodni jako dyr. ds. zarządzania informacjami. Koleżanka z Warszawy, której powierzono stanowisko dyr. Departamentu PR i rzecznika prasowego, nie miała doświadczenia w tej profesji. Pierwszą konferencję prasową, w siedzibie firmy, nowego prezesa KGHM, który przystał na moją sugestię, żebym przy tej okazji przedstawił także nowego rzecznika, prowadziłem ja. Uważałem zresztą, że spotkanie z dziennikarzami odbywa się zbyt wcześnie – nowy prezes powinien poznać lepiej firmę zanim odpowie na pytania mass mediów. Prezes nie wziął pod uwagę tej mojej opinii. W rezultacie, jeden z regionalnych dzienników opublikował w podsumowaniu: na pytania dziennikarzy odpowiadał przede wszystkim odchodzący rzecznik (80% czasu odpowiedzi na pytania), prezes wykorzystał 20% czasu, nowa rzeczniczka nie wypowiedziała się ani raz. Była to moja najtrudniejsza konferencja prasowa, ponieważ prezes pytania kierowane do niego odsyłał do mnie. Część z nich dotyczyła zagadnień specjalistycznych, którymi nigdy się nie zajmowałem.

Następnego dnia miała się odbyć duża konferencja prasowa nowego prezesa w Warszawie. Moja następczyni powiedziała mi, że chce tę konferencję prowadzić. Stanowczo jej to odradzałem, ale wobec jej uporu

powiedziałem: moja zgoda do tego nie jest potrzebna – to ty jesteś rzecznikiem firmy, a nie ja. Ale ponieważ organizowałem tę konferencję pojechałem – jak zwykle – do Warszawy dzień wcześniej (zaraz po zakończeniu konferencji w Lubinie), by spotkać się z kilkoma dziennikarzami po to, by zorientować się, jakie kwestie będą interesowały ich najbardziej.

Miałem – na tle innych kolegów z dużych organizacji – bardzo swobodny sposób prowadzenia konferencji prasowych. Trwały zwykle niewiele ponad 20 minut bez względu na rangę poruszanego problemu. Udzielałem lub nie głosu nie tylko dziennikarzom, ale również swoim szefom. Podczas konferencji – nie zawsze na samym początku – zapowiadałem, że oficjalna część (przecież najmniej atrakcyjna dla dziennikarzy, którzy wolą rozmowy indywidualne) będzie krótka i że w kularach będą do dyspozycji również ci przedstawiciele firmy, którzy nie znaleźli się za konferencyjnym stołem. Ponieważ znałem większość dziennikarzy dobrze, dawałem upust swojej naturalnej skłonności do żartów. Np. podczas dwóch najważniejszych konferencji KGHM w Warszawie – tuż przed prywatyzacją KGHM – szczególnie witałem red. Świderka („Rzeczpospolita”) i red. Bobińskiego („FT”) twierdząc, że ich obecność gwarantuje powodzenie konferencji – ze względu na nadkulturalny sposób zadawania pytań przez red. Świderka i niepohamowane poczucie humoru red. Bobińskiego. Zwykle konferencja rozpoczynała się z zaplanowanym, kilkuminutowym opóźnieniem, by możliwie wszyscy dziennikarze mogli w niej uczestniczyć od początku. Ostatni, spóźniony dziennikarz, który wchodził przed rozpoczęciem konferencji był wymieniany z nazwiska jako osoba, na którą specjalnie czekaliśmy etc.

Natomiast rozmowy kularowe trwały tak długo, jak życzyli sobie dziennikarze. W tej „nieoficjalnej” części było do ich dyspozycji kilka, a niekiedy kilkanaście osób z firmy, które mogły kompetentnie udzielić informacji i potrafiły także towarzysko zająć się dziennikarzami. W momencie rozpoczęcia części kularowej dziennikarzami zajmowali się przede wszystkim moi współpracownicy z Departamentu PR, którzy pomagali dziennikarzom w kontaktach z przedstawicielami KGHM reprezentującymi różne specjalności. Ja natomiast prowadziłem towarzyskie rozmowy z dziennikarzami i ustalałem następne kontakty – służbowe i prywatne.

Podczas konferencji w Warszawie przedstawiłem dziennikarzom nowego prezesa i nową rzeczniczkę, której oddałem prowadzenie spotkania. Kategorycznie – ton jej wypowiedzi wynikał jak sądzę z debiutanckiego stresu – poinformowała dziennikarzy, że konferencja będzie trwała krótko, a po niej nastąpią dłuższe rozmowy kularowe. Najwyraźniej chciała powielić mój sposób prowadzenia konferencji (potem dowiedziałem się, że do poprowadzenia konferencji przygotowywała się podczas jazdy samochodem słuchając „na okrągło” konferencji, którą prowadziłem poprzedniego dnia w Lubinie). Pod koniec założonego czasu trwania konferencji – także tonem nie znoszącym sprzeciwu – zapowiedziała ostatnie dwa pytania. Dziennikarka reprezentująca „Gazetę Bankową”, z dość długim stażem zawodowym – którą najwyraźniej rozdrażniła młoda, ładna i sprawiająca wrażenie nadmiernie pewnej siebie rzeczniczka – podniosła się i zapytała agresywnie: To po co jest ta konferencja skoro nie macie Państwo dla nas czasu? Jej wypowiedzi towarzyszył szmer aprobaty zgromadzonych dziennikarzy. Wziąłem mikrofon i przejąłem prowadzenie końcówki konferencji zwracając się do pani redaktor: Od początku konferencji przyglądam się pani uważnie... i wiedziałem, że pani mi to robi. Moją wypowiedź „nagrodził” wybuch śmiechu dziennikarzy. Oficjalna część konferencji dobiega końca. Prezes i inni przedstawiciele KGHM są do państwa dyspozycji w kularach tak długo, jak będziecie sobie tego państwo życzyli. Pani redaktor ma absolutne pierwszeństwo w przeprowadzeniu rozmowy z prezesem. Dlatego tytułem kompromisu proponuję nie dwa – tylko jedno ostatnie pytanie. I na odpowiedzi na to jedno pytanie (nie było to pytanie „GB”) zakończyliśmy oficjalną część konferencji prasowej w bardzo dobrej atmosferze. Większość czasu części kularowej – tak jak nigdy wcześniej – spędziłem z jednym tylko dziennikarzem: przedstawicielką „Gazety Bankowej”...

24. *Piotr Bielawski, Sytuacja kryzysowa w Banku Częstochowa SA (w jaki sposób analizować kryzys, by podjąć skuteczne działanie), Artykuł złożony w zeszytach naukowych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*

25. Pamiętać trzeba, że Reuters prowadzi również serwis przeznaczony specjalnie dla inwestorów, którzy w oparciu o doniesienia agencji i jej opinie podejmują decyzje biznesowe. W czasie prywatyzacji KGHM funkcjonowały na świecie tylko trzy serwisy, które miały tak ogromny wpływ na kształtowanie postaw inwestorów. Obok Reutersa jeszcze: Dow Jones i Bridge News.