

Uwarunkowania funkcji rzecznika prasowego w Polsce

Teoria i praktyka

Dominika Narożna



Uwarunkowania
funkcji rzecznika prasowego w Polsce
– teoria i praktyka

Dominika Narożna

**Uwarunkowania
funkcji rzecznika prasowego w Polsce
– teoria i praktyka**



Wydawnictwo Naukowe SILVA RERUM
Poznań 2018

Recenzja
prof. Henryk Mruk
prof. Ryszard Kowalczyk

Redaktor prowadzący
Magdalena Zdrowicka-Wawrzyniak

Korekta
Sebastian Surendra, Marek Urbaniak

Projekt okładki
Studio Graficzne SILVA RERUM

Skład komputerowy
Munda Maciej Torz

Zdjęcie na okładce
<https://pl.depositphotos.com> @ PinkBadger

© 2018 by Dominika Narożna
© 2018 by Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
© 2018 by Wydawnictwo Naukowe SILVA RERUM
All rights reserved

Książka dofinansowana przez Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

ISBN
978-83-65697-74-5 /druk/
978-83-65697-75-2 /e-book/

Wydanie I: Wydawnictwo Naukowe SILVA RERUM
www.wydawnictwo-silvarerum.eu
Poznań 2018

Druk i oprawa
Perfekt – Gaul i wspólnicy sp.j.
ul. Świerzawska 1, 60-321 Poznań

Skład ukończono w grudniu 2018

Mojej Mamie

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----|
| WSTĘP | 9 |
| 1. RZECZNIK PRASOWY | 17 |
| 1.1. Zagadnienia definicyjne | 17 |
| 1.2. Typologia | 24 |
| 1.3. Profil idealny | 30 |
| 2. RZECZNIK PRASOWY W SYSTEMIE SPOŁECZNYM | 35 |
| 2.1. Opinie respondentów | 35 |
| 2.2. Specyfika zawodowa | 41 |
| 2.3. Zadania | 49 |
| 3. PRAWO JAKO NARZĘDZIE PRACY RZECZNIKA PRASOWEGO – WYBRANE ELEMENTY | 57 |
| 3.1. Autoryzacja wypowiedzi prasowej | 57 |
| 3.2. Sprostowanie | 64 |
| 3.3. Prawo do informacji | 74 |
| 4. PRZYKŁADY DÓBR OSOBISTYCH NARUSZANYCH PRZEZ DZIENNIKARZY A PRAKTYKA ZAWODOWA RZECZNIKA PRASOWEGO | 83 |
| 4.1. Generalia | 83 |
| 4.2. Dobre imię (jako cześć zewnętrzna) | 88 |
| 4.3. Prawo do prywatności | 101 |
| 4.4. Wizerunek | 106 |

| | |
|---|-----|
| 5. AUTOPREZENTACJA RZECZNIKA PRASOWEGO | 115 |
| 5.1. Kształtowanie relacji z mediami – socjotechnika i perswazja | 115 |
| 5.2. Komunikacja niewerbalna | 125 |
| 5.3. Etykieta | 134 |
| 6. FORMY WSPÓŁPRACY Z MEDIAMI | 143 |
| 6.1. Informacja prasowa jako przykład pośredniego kontaktu z dziennikarzami | 143 |
| 6.2. Konferencja prasowa jako kazus bezpośredniej komunikacji z dziennikarzami | 149 |
| 6.3. Wystąpienia w TV | 157 |
| 7. MEDIALNE SYTUACJE KRYZYSOWE | 165 |
| 7.1. Fazy | 165 |
| 7.2. Rzecznik prasowy w sytuacji kryzysowej | 173 |
| 7.3. Stres | 183 |
| ZAKOŃCZENIE | 189 |
| BIBLIOGRAFIA | 193 |
| BIOGRAM | 209 |

WSTĘP

Współczesny człowiek żyje w dobie mediatyzacji życia społecznego. Środki masowego komunikowania przenikają każdą jego sferę. Dziennikarze nie tylko interesują fakty, lecz także (a może przede wszystkim) emocje temu towarzyszące. Coraz częściej nagłówki dzienników lub czasopism „krzyczą”. Tabloidyzacja mediów stała się faktem. W takiej rzeczywistości XXI w. przyszło pracować rzecznikom prasowym, którzy w kontaktach z mediami reprezentują daną organizację (urząd, instytucję, przedsiębiorstwo, fundację, stowarzyszenie itp.). Jako elementy balansujące na krawędzi systemu medialnego oraz otoczenia stoją pomiędzy dwoma światami: tym tworzonym przez pracodawcę i tym medialnym.

W polskim systemie polityczno-prawnym jedną z naczelnych zasad ustrojowych jest wolność prasy. Gwarantuje ją art. 14 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej (RP)¹. Nie oznacza to jednak, że ma ona charakter absolutny. Ograniczają ją bowiem normy obowiązujące w polskim porządku prawnym. Stąd ma ona wymiar formalno-prawny. Jednak dziennikarze często nie uwzględniają tego faktu i traktują ją jako usprawiedliwienie na wszelakiego typu działania. Każde powołanie się na przepisy prawa przez ich rozmówców interpretują jako zamach na wolne media. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest niechęć wobec osób odpowiedzialnych za kształtowanie relacji z mediami (*media relations*), którzy korzystają z prawa jako narzędzia obrony (ochrony) interesów organizacji.

Rzecznik prasowy jako element podmiotowy funkcjonujący u pracodawcy nie tylko musi spełniać oczekiwania przełożonego czy pracowników, lecz także dziennikarzy i odbiorców materiałów prasowych. Te na ogół różnią się od siebie. Stąd

¹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997 Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).

realizacja potrzeb otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego przez niego jest nad wyraz trudna, wręcz często nieosiągalna. Nie bez kozery przyjęło się, że wykonywanie tej profesji wiąże się z niełatwym życiem zawodowym wystawionym na publiczną ocenę, w tym często krytykę. Wobec tego stanu rzeczy rzecznik prasowy musi, oprócz posiadania dużej odporności psychicznej i wiedzy na temat organizacji, z zakresu prawa czy zasad języka polskiego, znać reguły działania potrzebne mu do wykonywania tego zawodu. Oznacza to, że powinien mieć rozeznanie w świecie dziennikarskim (np. orientować się, kto i w jakich mediach pracuje, jakie nastawienie mają względem jego organizacji poszczególni dziennikarze, jaką kondycję finansową czy merytoryczną prezentują określone redakcje itp.). Wyraża się to także w znajomości zasad funkcjonujących w jego branży w odniesieniu do kształtowania relacji z mediami (np. czy organizacja jest otwarta na otoczenie, w tym dziennikarzy, czy stworzono strategię informacyjną firmy czy instytucji, czy i jakie procedury działania ustalono względem dziennikarzy). Profesjonalny rzecznik prasowy ustawicznie rozwija się i pozostaje w pełnej gotowości do działania celem kreowania lub ochrony wizerunku organizacji w mediach.

Zagadnienia związane z *media relations* poruszane są w literaturze przedmiotu dość ogólnikowo, z ubogim odzwierciedleniem w badaniach empirycznych². Stąd autorka postanowiła podjąć się zadania w postaci analizy profesji rzecznika prasowego w ujęciu holistycznym, w którego zakresie obowiązków znajduje się kształtowanie relacji z mediami. Książka jest efektem kilkunastoletnich³ obserwacji roli rzecznika prasowego w polskim systemie prawnopolitycznym. Autorka poznała tę profesję z dwóch stron: zarówno jako dziennikarka współpracująca z Telewizją Polską S.A. (w latach 2005–2010), jak i rzecznik prasowy Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (w latach 2010–2017) kierująca Biurem Prasowym (w latach 2011–2017). Tę działalność praktyczną połączyła z pracą naukową jako adiunkt w Zakładzie Dziennikarstwa Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa (WNPiD) Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (UAM). Dało to podstawy ku temu, by prezentowana publikacja miała charakter teoretycznopraktyczny.

Z racji poruszanej tematyki książka adresowana jest zarówno dla osób pracujących w branży medialnej (w roli rzeczników prasowych i pracowników mediów),

² S. Gawroński, *Media relations, Współpraca dziennikarzy i specjalistów od PR*, Rzeszów 2006, s. 12.

³ Autorka badała to zagadnienie w latach 2005–2018.

jak i dla zmierzających rozpocząć działalność w takim zakresie. Publikacja skierowana jest również do Czytelników zainteresowanych kwestią funkcjonowania rzecznika prasowego w polskim systemie społecznym.

Głównym celem niniejszej pracy stało się stworzenie naukowej publikacji z elementami praktycznymi z zakresu rzecznictwa prasowego. Nie byłoby to możliwe, gdyby rozprawa nie miała charakteru interdyscyplinarnego. Stanowi ona bowiem połączenie tematyki z zakresu komunikacji społecznej i dziennikarstwa, politologii, prawa, a nawet psychologii, polonistyki czy socjologii. Jako cele szczegółowe przyjęto: zaprezentowanie roli rzecznika prasowego w organizacji, przedstawienie opinii przebadanych respondentów na temat tej profesji, wskazanie znaczenia tego zawodu w kształtowaniu relacji z mediami, analizę przepisów prawnych przydatnych rzecznikowi prasowemu w pracy, określenie możliwych form jego współpracy z mediami, unaocznienie metod i technik stosowanych przez niego w kontaktach z dziennikarzami, a także zobrazowanie podejmowanych przez niego działań na wypadek medialnych sytuacji kryzysowych w organizacji.

Obszary eksploracji w ujęciu podmiotowym odnosiły się do rzecznika prasowego, a w aspekcie przedmiotowym – do jego zadań, mechanizmów działań (technik i metod współpracy), praw i obowiązków względem dziennikarzy i pracodawcy. Cezura początkowa zakresu czasowego prowadzonych badań odnosi się do 1989 r. z położeniem szczególnego nacisku na lata, kiedy autorka sprawowała funkcje rzecznika prasowego (lata 2010–2017). Analiza tematyki odnosi się do terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Rozpoczynając prace koncepcyjne, w związku z podjęciem decyzji o napisaniu książki, jej autorka sformułowała kilka tez badawczych. Pierwszą z nich jest twierdzenie o wzrastającej roli rzecznika prasowego zarówno w organizacji, jak i w mediach w XXI w. Druga sprowadza się do sformułowania o istotnym znaczeniu znajomości przez niego przepisów prawa we współpracy z dziennikarzami. Trzecia uzależnia skuteczność rzecznika prasowego w mediach nie tylko od jego perswazji językowej, lecz także od jego komunikacji niewerbalnej oraz zasad *savoir-vivre*'u. Czwarta traktuje o wpływie umiejętnego korzystania z form współpracy z mediami jako warunku pozytywnego kształtowania wizerunku organizacji w prasie. Ostatnia wyraża się w stanowisku o wzrastającej możliwości wygenerowania medialnej sytuacji kryzysowej, gdy pracodawca nie zatrudnia rzecznika prasowego.

W związku z realizacją celów postawionych sobie przez autorkę oraz próbą potwierdzenia powyższych tez posilkowano się wieloma metodami badawczymi. Oprócz analizy zawartości treści publikacji na temat rzecznika prasowego,

przykładów dokumentów wykorzystywanych w jego pracy wykorzystano metodę behawioralną poprzez fakt bycia przez autorkę dziennikarką, która przy realizacji poszczególnych materiałów prasowych obcowała z rzecznikami prasowymi, gdzie poznała ich metody i techniki współpracy z mediami. Z racji tego, że przez 7 lat pełniła ona taką funkcję na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, mogła zastosować obserwację uczestniczącą względem koleżanek i kolegów z innych polskich uczelni i instytucji oraz przedsiębiorstw współpracujących z UAM. Na potrzeby drugiego rozdziału wykorzystano metodę instytucjonalno-prawną, odwołując się do ustawodawstwa z zakresu prawa konstytucyjnego, prasowego, cywilnego, karnego, autorskiego oraz weryfikując wybrane orzeczenia sądów (w tym Sądu Najwyższego i Trybunału Konstytucyjnego) we wskazanej tematyce. W całej pracy używano indukcji, by uzyskać profil profesjonalnego rzecznika prasowego, oraz dedukcji celem wskazania, jakie zadania w rzeczywistości wiążą się z wykonywaniem tego zawodu. Oprócz tego posłużono się metodą komparatystyczną, szukając punktów zbieżnych oraz rozbieżnych w teorii i praktyce we wskazywanych problemach. Poza tym odwoływano się do metody historycznej, chcąc uzasadnić obecny stan prawny minionymi wydarzeniami, co wiązało się z zastosowaniem analizy przyczynowo-skutkowej. Posłużono się także techniką badawczą w postaci przeprowadzenia ankiety na 250 respondentach na temat roli rzecznika prasowego w Polsce. Autorka, znając stanowiska naukowców z zakresu rzecznictwa prasowego, a zarazem mając wiedzę praktyczną w tym zawodzie, postanowiła zapytać opinię publiczną na temat roli i znaczenia rzecznika prasowego w Polsce. Opracowała pytania do ankiety oraz przeanalizowała jej wyniki. W tym miejscu chciałaby ona podziękować studentowi Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – Adrianowi Krzyżanowskiemu – który udostępnił formularz w internecie, zachęcał do jego wypełniania, monitorował przebieg eksploracji oraz opracował wyniki ankiety.

Praca pretenduje do formy syntezy na temat rzecznictwa prasowego. Składa się z siedmiu rozdziałów. Pierwszy jest formą wprowadzenia do tematu z zakresu rzecznictwa prasowego. Czytelnik znajdzie tam katalog pojęciowy z zakresu *media relations*, zaznajomi się z cechami, jakimi powinien charakteryzować się profesjonalista w tej dziedzinie, odnajdzie typologię rzecznika prasowego przedstawioną w oparciu o różne kryteria. W drugim rozdziale pozna umiejscowienie rzecznika prasowego w polskim systemie społecznym, opinię respondentów na temat związany z tą profesją oraz specyfikę zawodową oraz wachlarz zadań, jakie przypisuje się rzecznikowi prasowemu. Kolejna część rozprawy traktuje o instytucjach praw-

nych wykorzystywanych przez rzecznika prasowego na potrzeby realizacji zadań stawianych jemu przez organizacje w ramach relacji z dziennikarzami. Autorka ogranicza się tu przede wszystkim do wskazania dwóch narzędzi prawa prasowego w postaci autoryzacji i sprostowania. Prezentuje też wyniki analizy zawartości przepisów prawnych w zakresie informacji (w tym informacji publicznej). Czwarta część pracy koncentruje się na przedstawieniu wybranych elementów z katalogu dóbr osobistych. Po opisie podstawowych założeń związanych z tym pojęciem autorka przechodzi do omówienia trzech najczęściej naruszanych przez dziennikarzy dóbr osobistych, którymi są dobre imię, prawo do prywatności i wizerunek. Poruszając te zagadnienia, daje przy tym wskazówki rzecznikowi prasowemu na temat postępowania w przypadku naruszenia lub zagrożenia naruszenia tych dóbr osobistych. W piątym rozdziale pracę rzecznika prasowego przedstawia się w kontekście jego usytuowania w otoczeniu medialnym. Prezentuje się ten zawód w aspekcie relacji z dziennikarzami w zakresie perswazji (socjotechniki), komunikacji niewerbalnej oraz etykiety. Następną część pracy odnosi się do wybranych form współpracy z mediami. Jako przykład kontaktów pośrednich z dziennikarzami autorka prezentuje przygotowanie i wysłanie informacji prasowej. Z kolei jako przejaw relacji bezpośrednich analizuje ona organizację konferencji prasowej. Poza tym, ze względu na specyfikę sposobu prezentowania treści, przedstawia uwagi i sugestie w zakresie wystąpień audiowizualnych rzecznika prasowego w telewizji. Ostatni, siódmy rozdział rozprawy traktuje o medialnych sytuacjach kryzysowych. Autorka przedstawia fazy takich wydarzeń, ich przebieg i konsekwencje z tym związane. Pracę uzupełniają wstęp, zakończenie oraz bibliografia.

Przy pisaniu rozprawy badaczka bazowała nie tylko na doświadczeniu wynikającym z prowadzonej przez nią pracy zawodowej, lecz odwoływała się do literatury przedmiotu. Punktem wyjścia w tym zakresie stała się lektura sześciu książek dotyczących rzecznictwa prasowego. Pierwsza z nich – współautorstwa H. Pietrzaka i J.B. Hałaj⁴ – stanowi podstawowe kompendium wiedzy w tym zakresie. Druga – książka K. Gajdki⁵ – dała podstawę do porównania własnych doświadczeń autorki w eksplorowanym zakresie. Trzecia – pod redakcją B. Czechowskiej-Derkacz i M. Zimnaka⁶ – pozwoliła na ujęcie tej profesji w aspekcie teoretycznym

4 H. Pietrzak, J.B. Hałaj, *Rzecznik prasowy. Teoria i praktyka*, Rzeszów 2003.

5 K. Gajdka, *Rzecznik prasowy w otoczeniu mediów. Teoria i praktyka*, Kraków 2012.

6 *Rzecznik prasowy. Oczekiwania i możliwości. Perspektywa teoretyczna i praktyczna*, B. Czechowska-Derkacz, M. Zimnak (red.), Warszawa 2015.

i praktycznym. Czwarta – autorstwa K. Dudka – stała się inspiracją w warstwie teoretycznej w zakresie spojrzenia na zawód rzecznik prasowego w aspekcie pracy PR-owca. Piąta – współautorstwa I. Marteli i D. Rotta – pomogła w charakterystyce profilu osobowościowej takiej osoby⁷. Szósta – pod redakcją K. Gajdki i Z. Widery – poprzez cykl artykułów naukowych prezentujących różne zakresy przedmiotowe pracy rzecznika prasowego, wskazała różne konteksty jego pracy⁸.

Z racji faktu nieistnienia zbyt dużej liczby publikacji z zakresu rzecznictwa prasowego autorka korzystała z literatury tematycznie związanej z analizowanym problemem badawczym (np. odwoływała się do książek z zakresu *public relations*⁹ czy *media relations*¹⁰). Sięgała również po kodeksy, komentarze, ustawodawstwo i orzecznictwo polskich sądów celem zobrazowania możliwych mechanizmów działania zgodnych z przepisami prawa, z których rzecznik prasowy ma prawo korzystać, mając na względzie wizerunek organizacji, którą reprezentuje. Posiłkowała się też książkami z zakresu psychologii społecznej chcąc wskazać metody i techniki prowadzenia relacji z dziennikarzami przez osoby upoważnione do kontaktu z mediami oraz ewentualne skutki ich wdrażania.

Szczególne podziękowania autorka książki składa prof. B. Marciniakowi, który w latach 2008–2016 pełnił godność Rektora Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. W tym czasie badaczka pełniła funkcję rzecznika prasowego uczelni

⁷ I. Martela, D. Rott, *Rzecznik prasowy. Kompetencje interpersonalne – wybrane problemy i zagrożenia*, Sosnowiec–Trnava 2011.

⁸ *Rzecznictwo prasowe. Teoria, praktyka, konteksty*, K. Gajdka, Z. Widery (red.), Katowice 2010.

⁹ B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa 2009; E.M. Cenker, *Public relations*, Poznań 2000; W. Budzyński, *Public relations – zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa 2003; W. Budzyński, *Public relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Warszawa 2008; P. Bielawski, *Public Relations: zarządzanie informacjami*, Poznań–Opole 2011; J. Flis, *Samorządowe public relations*, Kraków 2007; W. Furman, *Dziennikarstwo i public relations jako dwa typy komunikowania. Wybrane przykłady*, Rzeszów 2006.

¹⁰ P. Andrzejewski, W. Kot, *Media relations, budowanie reputacji firmy*, Warszawa 2002; S. Gawroński, *Media relations, Współpraca dziennikarzy i specjalistów od PR*, Rzeszów 2006; W. Jabłoński, *Kreowanie informacji. Media relations*, Warszawa 2007; *Rzecznicy prasowi a public relations*, K. Gajdka, J. Legomska (red.), Katowice 2007.

(2010–2017), a zarazem kierowała Biurem Prasowym UAM (2011–2017). Współpraca z JMR, oparta na partnerstwie oraz wzajemnym zaufaniu, pozwoliła na zdo-
bycie praktyki w zakresie *media relations*, czego efektem jest m.in. ta publikacja.
Autorka jest również wdzięczna obecnemu Rektorowi UAM – prof. A. Lesickie-
mu – który wsparł ją na etapie finalizacji książki.

1. RZECZNIK PRASOWY

1.1. Zagadnienia definicyjne

W powszechnym obiegu utarło się twierdzenie, że rzecznik prasowy to osoba upoważniona przez dany podmiot do kontaktu z mediami. Balansuje ona pomiędzy „dwoma światami” – *public relations* (PR) oraz dziennikarskim – które wzajemnie przenikają się. Stąd w celu poznania specyfiki tej profesji zawodowej nie sposób nie wyjść od zdefiniowania kilku terminów potrzebnych do dookreślenia tego pojęcia.

Rzecznik prasowy jest istotnym elementem *public relations* (PR)¹. W gąszczu podejść terminologicznych do tego drugiego zagadnienia (istnieje ponad dwa tysiące definicji *public relations*²) wybrano te³, które – zdaniem autorki pra-

-
- 1 T. Goban-Klas, próbując zachować angielski skrótowiec PR, jako polskie tłumaczenie terminu *public relations* zaproponował 2 terminy: „propagowanie reputacji lub „propagowanie renomy”. Zob. idem, *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, wyd. 2, Warszawa 1997, s. 22.
 - 2 S. Kuśmierski mówi o 1500 prób definiowania PR. Zob. idem, *Public relations procesie opiniotwórczym*, Warszawa 2006, s. 13.
 - 3 Finezyjną definicję („z przymrużeniem oka”) *public relations* zaproponował T. Goban-Klas. W jego rozumieniu „*public relations* jest w gruncie rzeczy jak coca-cola czy Kentucky Fried Chicken. Złożone z ingredientów znanych wcześniej i pochodzących z innych krajów, ale w swojej istocie swoiście amerykańskie. To pochodna misjonarstwa politycznego, cyrku i *show-biznesu* z purytańską moralnością, handlem wszystkim, z każdym i o każdej porze, a zatem w istocie kwintesencja tzw. wolnego rynku i demokracji”. Zob. idem, *Public relations – made in USA*, [w:] Ko-

cy – uwzględnia nie tylko najistotniejsze elementy uznanych w świecie PR definicji, lecz także odzwierciedla specyfikę funkcjonowania rzecznika prasowego w Polsce. K. Wojcik przyjmuje, że *public relations* to „system działań z zakresu komunikowania społecznego, społeczny proces o charakterze konstruktywnego, wiarygodnego dialogu”⁴, zorientowany na consensus. Z założenia poczynania te – w jej opinii – powinny być: świadome, celowe, intencjonalne, etyczne, planowe, systematyczne; oparte na badaniach i analizach; nakierowane na skonstruowanie pożądanych relacji przez obie strony; długookresowe lub ograniczone w czasie – w zależności od stawianych celów⁵. Postrzega ona PR z perspektywy teorii wymiany⁶. Relacje w takim ujęciu sprowadzają się do gry organizacji z otoczeniem (wewnętrznym i zewnętrznym), gdzie działania wszystkich stron oparte są na kalkulacjach mających na celu osiągnięcie wzajemnych korzyści i wyznaczenie wzajemnych stosunków⁷. W tej perspektywie zakłada się, że PR jest komunikowaniem prowadzonym w interesie określonej organizacji, która powinna być otwarta na odbieranie bodźców zarazem z otoczenia, jak i z wewnątrz oraz która sama także wysyła przekazy⁸.

K. Dudek podkreśla, że definiując *public relations*, można przyjąć dwie koncepcje. Pierwsza sprowadza to pojęcie do elementu promocji będącej narzędziem marketingu. Druga traktuje PR jako element zarządzania wizerunkiem, utrzymywania relacji z otoczeniem⁹. Autorka opowiada się za drugim podejściem. Dokładniej: traktuje *public relations* w kategoriach komunikowania w partykularnym interesie organizacji. Nie jest to zatem każde komunikowanie, lecz takie, którego celem jest świadome pozyskanie reputacji dla danej firmy¹⁰. To „zespół celowo zorganizowa-

munikatorzy. Wpływ. Wrażenie. Wizerunek, A. Drzycimski z zespołem (red.), Warszawa–Bydgoszcz 2000, s. 103.

4 K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem. Podręcznik dla teoretyków. Poradnik dla praktyków*, Warszawa 2009, s. 23–29.

5 Ibidem, s. 29.

6 Por. A. Sznajder, *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*, Warszawa 1993, s. 123–124.

7 I. Borkowski, K. Stasiuk-Krajewska, *Wizerunek, opis świata, konstrukcja komunikacji*, [w:] *Kształtowanie wizerunku jako narzędzie public relations*, I. Borkowski, K. Stasiuk-Krajewska (red.), *Dziennikarstwo i media*, Wrocław 2011, s. 13.

8 W. Furman, *Dziennikarstwo i public relations...*, op. cit., s. 122.

9 K. Dudek, *Rola rzeczników prasowych...*, op. cit., s. 47.

10 W. Furman, *Dziennikarstwo i public relations...*, op. cit., s. 116- 121.

nych działań zapewniających przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się z otoczeniem, mające wywołać pożądane postawy i działania”¹¹.

Jedną z płaszczyzn PR¹² jest *media relations* (MR)¹³. Pojęcia te często nieślusnie traktuje się jako synonimy¹⁴. MR to składowa PR. Określa się je mianem najbardziej widocznego, efektownego „wycinka” działalności w zakresie *public relations*¹⁵. Termin ten oznacza budowanie obustronnie korzystnej współpracy pomiędzy przedstawicielami określonej instytucji a dziennikarzami¹⁶. To specyficzny rodzaj współzależności oparty na negocjacjach. Z punktu widzenia określonego przedsiębiorstwa podmiotami tych relacji są – z jednej strony – jego przedstawiciele, a z drugiej – pracownicy prasy. Z kolei z perspektywy środków społecznego przekazu jest to stosunek pomiędzy określoną redakcją a całym otoczeniem¹⁷. W rozprawie jej autorka bazuje na pierwszym podejściu.

Próbę zdefiniowania pojęcia *media relations* można dokonać poprzez wyszczególnienie, czym ten termin nie jest. Z pewnością nie należy go utożsamiać z marketingiem¹⁸. Pierwsze relacje opierają się na partnerstwie informacyjnym, a drugie – na współpracy handlowej. O ile w pierwszym przypadku czynnikiem zwiększającym szansę (niegwarantującym!) na publikację danego komunikatu jest przede wszystkim jego atrakcyjność, to w drugiej kwestii elementem przesądającym o ukazaniu się danego przekazu są zaofiarowane środki finansowe.

11 L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzodek, *Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa 1992, s. 329.

12 Do innych elementów PR zalicza się sponsoring, lobbying, zarządzanie kryzysowe, wewnętrzne i zewnętrzne *public relations*. Zob. K. Stasiuk-Krajewska, *Etyka public relations. Konteksty. Koncepcje. Kontrowersje*, Wrocław 2011, s. 93.

13 P. Czarnowski i A. Kadragic uważają, że w Polsce najważniejszym działem w PR jest MR. Zob. A. Kadragic, P. Czarnowski, *Public relations, czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Warszawa 1997, s. 15.

14 *Leksykon public relations*, J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), Warszawa 2009, s. 106; A. Żbikowska, *Public relations*, Warszawa 2005, s. 88.

15 A. Sanecka, *Czy public relations i media relations są tym samym?*, <http://marketing.nf.pl/Artykul/7820/Czy-public-relations-i-media-relations-sa-tym-samym/PR-media-reletions-kontakty-z-mediami-public-relations/#artTresc> [dostęp: 29.08.2012].

16 Por. Źródło: *Media i Marketing Polska (DT)*, <http://www.newsline.pl/naukapublicrelations/slownikpojecz/art30,media-relations-mr.html> [dostęp: 30.08.2012].

17 T. Świąćkowska, *Public relations a demokracja*, Warszawa 2008, s. 140–144.

18 Por. W. Furman, *Dziennikarstwo i public relations...*, op. cit., s. 122.

W MR to dziennikarz decyduje o czasie, terminie i miejscu przekazania danych treści, a w działaniach marketingowych to przedstawiciel przedsiębiorstwa wskazuje te elementy.

Na podstawie wykazania powyższych różnic można pokusić się o konstatację, że wzajemne relacje pomiędzy dziennikarzami i przedstawicielami określonej firmy, mimo dążenia do ukształtowania współpracy, zakładają nierówność stron negocjacyjnych. *Media relations* należy także oddzielić od propagandy. Pracownik MR przekazuje rzetelne informacje z zastosowaniem elementów perswazyjnych¹⁹, bazując na faktach i w zgodzie z zasadami etyki. Natomiast propagandzista kreuje rzeczywistość odwołując się do manipulacji. Jego przekazy są nacechowane emocjonalnie i często niezgodne z utartymi regułami ogólnie przyjętymi przez społeczeństwo. Zatem kryteriami rozróżniającymi te dwa przypadki są: obiektywizm, wiarygodność, otwartość na dialog. Niestety, zdarza się, że przedstawiciel upoważniony przez firmę do kontaktu z mediami nieraz, pod naciskami swoich przełożonych, zamienia PR w propagandę, co należy uznać za wysoce nieprofesjonalne i szkodzące podmiotowi, którego dziennikarz reprezentuje. Jednak raz przyłapany na kłamstwie, długo musi starać się o odzyskanie dobrej reputacji i pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Tak jak już wspomniano, *media relations* to dwukierunkowa aktywność w ramach PR²⁰. Oznacza budowanie pozytywnych oraz wzajemnie korzystnych relacji pomiędzy organizacją a mediami w celu przekazywania za ich pośrednictwem danych do opinii publicznej i realizowania nadrzędnego zadania – kreowania pozytywnego wizerunku²¹ organizacji²². W literaturze przedmiotu to ostatnie pojęcie ujmuje się w trzech znaczeniach jako: obraz organizacji ukształtowany w świadomości ludzi (zbiór schematów myślowych w tym stereotypów i uprzedzeń), czy zbiór znaczeń i symboli sprawiający, że organizacja jest rozpoznawalna

¹⁹ Więcej na ten temat w rozdziale 5, w podrozdziale 1 niniejszej pracy.

²⁰ K. Dudek, *Rola rzeczników prasowych...*, op. cit., s. 56.

²¹ Termin wizerunek (łac. *imago* – wzór, pierwowzór, wyobrażenie, marzenie senne urojenie) w kontekście PR pojawiło się w latach 50. XX w. W 1979 r. Masterston uznał, że to obraz przedsiębiorstwa i korporacji w głowach ludzkich. P. Kotler przedstawił go jako sposób, w jaki przedsiębiorstwo chce być identyfikowane przez odbiorców, Zob. idem, *Różnicowanie i pozycjonowanie oferty marketingowej*, przekł. E. Guzek, [w:] P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994, s. 279.

²² *Leksykon public relations*, J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), Warszawa 2009, s. 106.

(zbiór wizualnych i niewizualnych znaków), a także sposób, w jaki ludzie opisują i odnoszą się do danej organizacji (zbiór wzorów zachowań wobec organizacji i jej pracowników)²³. Na potrzeby publikacji autorka będzie posiłkować się pierwszą definicją²⁴, przyjmując, że wizerunek jest to wyobrażenie odbiorców na temat określonej organizacji.

Rzecznik prasowy reprezentuje dany podmiot w prasie. W znaczeniu potocznym to drugie pojęcie oznacza wydawnictwa drukowane, rozpowszechniane periodycznie, które wieloaspektowo odzwierciedlają rzeczywistość²⁵. Natomiast w świetle ustawy z 26 stycznia 1984 r. – Prawo prasowe (pr. pr.) odmiennie definiuje się to pojęcie. W myśl art. 7 ust. 2 pkt 1 tego aktu prawnego prasa to „publikacje periodyczne, które nie tworzą zamkniętej, jednorodnej całości, ukazujące się nie rzadziej niż raz do roku, opatrzone stałym tytułem albo nazwą, numerem bieżącym i datą”²⁶. Katalog otwarty tego przepisu, poprzez użycie w dalszej jego części sformułowania „w szczególności”, oraz odwołanie ustawy z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji²⁷ (u. r. t.) w art. 3 do powyższego aktu normatywnego pozwalają na twierdzenie, że zakres przedmiotowy badanego pojęcia nie odnosi się tylko do prasy drukowanej, lecz także do radia, telewizji oraz niektórych form przekazu internetowego, które spełniają przesłanki zawarte w art. 7 ust. 2 pkt 1²⁸. Oprócz tego prasa obejmuje również „zespoły ludzi i poszczególne osoby zajmujące się działalnością dziennikarską”. Z tą ostatnią tezą polemizuje E. Nowińska, która uważa, że definicję prasy należy traktować w kategoriach przedmiotowych. Odwołanie podmiotowe do sformułowania – „zespół ludzi i poszczególnych

²³ A. Adamus-Matuszyńska, *Rzecznik i wizerunek organizacji*, [w:] *Rzecznictwo prasowe...*, op. cit., s. 11–12.

²⁴ Nie można stawiać znaku równości pomiędzy wizerunkiem a tożsamością firmy. Pierwszy (*brand image*) to wyobrażenia, opinie, skojarzenia odbiorców na jej temat. To realny sposób postrzegania marki przez społeczeństwo. Drugi (*brand identity*) to całokształt cech pozytywnie wyróżniających markę, tworzący idealny jej obraz. To pożądaný sposób widzenia marki przez społeczeństwo. Zob. E. Wittek, *Komunikacja wizualna. Nowoczesne narzędzia*, Wrocław 2015, s. 68–69.

²⁵ *Encyklopedia wiedzy o prasie*, J. Maślanka (red.), Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1976, s. 168.

²⁶ Dz. U. 1984 r. Nr 5, poz. 24, z późn. zm.

²⁷ W świetle art. 3 u. r. t. „do radiofonii i telewizji stosuje się przepisy prawa prasowego, o ile ustawa nie stanowi i inaczej”. Zob. Dz. U. 2004 Nr 253, poz. 2531 z późn. zm.

²⁸ Por. postanowienie Sądu Najwyższego z 7 maja 2008 r., III KK 234/07, OSNKW 2008, z. 9, poz. 69.

osób zajmujących się działalnością prasową” – prowadzi do błędnego wniosku, gdyż oznacza, że poza taką działalnością znajdują się redaktorzy naczelni. Stąd opowiada się ona za interpretacją, w myśl której prasa to „zbiornicze określenie dla <prasowej działalności wydawniczej>”²⁹. Jej argumentację należy uznać za słuszną.

W literaturze przedmiotu pomiędzy pojęciem prasa a sformułowaniem „środki społecznego przekazu” stawia się znak równości. Podkreśla się jednak, że ten drugi termin przytoczony w art. 14 Konstytucji RP, w zderzeniu z innymi aktami normatywnymi takimi jak k.k. z 1997 r., w którym używa się terminu „środki masowego komunikowania”³⁰, czy, gdzie mowa o „środkach masowego przekazu”, może prowadzić do chaosu terminologicznego i narażać na „niespójność aksjologiczną polskiego systemu prawa”³¹ w odniesieniu do tego, co w języku potocznym nosi miano „media”. Bowiem pojęcie „środki społecznego przekazu” wiąże się z nauką kościoła rzymskokatolickiego³², co może skutkować błędną wykładnią, jakoby wolność prasy dotyczyła tylko masowych środków o naturze społecznej. Tym samym rodziłby się problem, którą prasę zaliczyć do tej kategorii. Z kolei sformułowanie „środki komunikowana masowego” to wyrażenie o proweniencji liberalnej. Natomiast „środki masowego przekazu” nasuwają konotacje marksistowskie. Należy jednak przyjąć, posilując się jednym z postanowień Sądu Najwyższego (SN), że zakres przedmiotowy tych pojęć jest synonimiczny³³. Stąd autorka niniejszej pracy używa ich zamiennie.

Praca rzecznika prasowego sprowadza się do kontaktu z dziennikarzami. Dziennikarstwo to zawód otwarty³⁴. Nie wymaga spełnienia żadnych kwalifikacji. W art. 7 ust. 2 pkt 5 pod pojęciem „dziennikarz” rozumie się „osobę

²⁹ Por. E. Nowińska, *Wolność wypowiedzi prasowej*, Warszawa 2008, s. 35.

³⁰ Termin „środki masowego komunikowania” nie został ustawowo określony. Tradycyjnie zalicza się do nich przekazy radiowe i telewizyjne. Będą nim także te środki, za pomocą których informacja dociera lub może docierać do szerokiego kręgu odbiorców. Treści masowo przekazywane mogą być też za pomocą książki, plakatu, filmu. Jednak nie spełniają one wymogów przewidzianych w art. 7 ust. 2 pkt 1 ustawy z 26 stycznia 1984 r. – Prawo prasowe.

³¹ Postanowienie Sądu Najwyższego z 7 maja 2008 r.

³² Zob. *Dekret o środkach społecznego przekazu*, [w:] *Sobór Watykański II. Konstytucje, dekryty, deklaracje*, Poznań 2002, s. 87.

³³ Postanowienie Sądu Najwyższego z 7 maja 2008 r.

³⁴ *Encyklopedia wiedzy o prasie...*, op. cit., s. 72.

zajmującą się redagowaniem, tworzeniem, lub przygotowaniem materiałów prasowych, która pozostaje w stosunku pracy z redakcją albo zajmuje się taką działalnością na rzecz i z upoważnienia redakcji”³⁵. Pierwsza część definicji nie budzi wątpliwości. W świetle zapisów ustawy dziennikarzem może być ten, kto: narzuca poprawki merytoryczne w tekście („redaguje”), przynosi do redakcji materiał prasowy („tworzy”), czy np. zbiera określone informacje do *news’a* np. *researcher* („przygotowuje”). Kontrowersje natomiast wywołuje zapis „na rzecz i z upoważnienia redakcji”. Oznacza to, że taka osoba fizyczna nie musi być na stałe zatrudniona na etat (w oparciu o umowę o pracę) w danym przedsiębiorstwie medialnym³⁶. W tym przypadku może działać w oparciu o umowę cywilnoprawną (np. umowę o dzieło czy umowę-zlecenie). Co więcej: nawet jeśli nie uzyska wynagrodzenia za wykonaną pracę, to można uznać ją za dziennikarza, o ile działa w imieniu redakcji („na rzecz i z upoważnienia”). Jest nim zatem praktykant, który dostaje zadanie od redaktora w postaci przyniesienia materiału z konferencji prasowej czy stażysta pomagający w tworzeniu publikacji do czasopisma. Zastanawiające jest twierdzenie M. Zaremby, że spoza grona żurnalistów należałoby wyłączyć osoby, których „działania w mediach mają epizodyczny charakter”. W odwołaniu bowiem do jednej z zasad demokratycznego państwa prawnego sprowadzającej się do twierdzenia, że prawo jest równe dla wszystkich, na osobie, której opublikowano choćby jeden materiał prasowy, ciąży takie same obowiązki jak na doświadczonym dziennikarzu. Natomiast rację należy przyznać wyżej wymienionemu autorowi, który imputuje, iż ustawodawca nie zachowuje się racjonalnie używając w definicji dziennikarza sformułowania „na rzecz i z upoważnienia redakcji”. Ostatni człon tego wyrażenia powoduje, że nie może być on podmiotem praw i obowiązków cywilnoprawnych, gdyż nie ma zdolności prawnej (jest tylko jednostką organizacyjną w ramach struktury przedsiębiorstwa)³⁷.

Mając na względzie powyższe rozważania terminologiczne, można przyjąć, że rzecznik prasowy to osoba fizyczna, której praca sprowadza się do realizacji fragmentu działalności z zakresu PR w postaci *media relations*, mająca upoważnienie

³⁵ Dz. U. Nr 5, poz. 24 z późn. zm.; por. uchwała nr 1 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Izby Wydawców Prasy z 16 listopada 2005 r. w sprawie Kodeksu Dobrych Praktyk Wydawców Prasy, poz. 64, s. 17.

³⁶ E. Ferenc-Szydełko, *Prawo prasowe – komentarz*, Warszawa 2008, s. 83–84.

³⁷ M. Zaremba, *Prawo prasowe. Ujęcie praktyczne*, Warszawa 2007, s. 32.

od danej jednostki organizacyjnej (podmiotowej³⁸ lub przedmiotowej³⁹) do przekazywania informacji prasie i kształtowania relacji z dziennikarzami w zakresie swoich kompetencji.

1.2.

Typologia rzeczników prasowych⁴⁰

Typologia porządkuje dane pojęcie w podkategorii ze względu na określone kryterium. Pozwala to na ugruntowanie wiedzy z danego zakresu, a zarazem jej zgłębienie ze względu na tworzone podziały. Polscy naukowcy w odniesieniu do zawodu rzecznika prasowego niejednokrotnie dokonywali takich logicznych uporządkowań. Na łamach niniejszej publikacji autorka zaprezentuje – jej zdaniem – te najistotniejsze.

Ciekawego rozróżnienia rzeczników prasowych dokonał A. Drzycimski, charakteryzując rzeczników prasowych prezydentów RP⁴¹. Kryterium podziału w tym przypadku stanowił podział ról. Stąd też wyodrębnił *Informatora*, *Mediatora*, *Manipulatora* oraz *Świadka*⁴². Charakteryzując poszczególne funkcje, da się zauważyć, że pierwszy z nich przekazuje mediom dane. Drugi jest pośrednikiem pomiędzy

38 Np. prezydenta, rektora itp.

39 Np. przedsiębiorstwa, instytucji publicznej itd.

40 Poniższa treść jest formą przeglądu tego, jak uszeregowali rzeczników prasowych naukowcy zajmujący się tym obszarem badawczym.

41 Z kolei J. Flis dokonał analizy profili rzeczników prasowych reprezentujących instytucje samorządowe. Wskazał dziewięć typów w ramach tego zawodu. Pierwszym z nich jest *Herold* wyręczający przełożonego (w informowaniu i komentowaniu), drugim – *Brytan* walczący z dziennikarzami (w myśl zasady „atak za atak”, używający polemiki i sprostowań), kolejnymi – *Zderzak* umierający za przełożonego (przede wszystkim w sytuacjach kryzysowych), *Cenzor* – będący jedynym uprawnionym do wypowiedzi w mediach, *Organizator* – wzorcowy logistyk, *Kompan* – przyjaźniący się z dziennikarzami w ramach kontaktów nieformalnych, *Owczarek* grający na dwa fronty (raz z dziennikarzami raz z przełożonym), *Sztabowiec* – mistrz drugiego planu (szerzej nieznany opinii publicznej, mający wpływ na przełożonego) oraz *Spowiednik* – doskonały szef. Zob. idem, cyt. za: K. Gajdka, *Rzecznik prasowy w otoczeniu mediów...*, op. cit., s. 44–45.

42 A. Drzycimski, *Sztuka dyskretnego podpowiadania i pośrednictwa*, [w:] A. Drzycimski i in., *Komunikatorzy. Wpływ, wrażenie, wizerunek*, Warszawa–Bydgoszcz 2000, s. 91–102.

organizacją a redakcjami. Trzeci dopuszcza się nadużyć, gdyż uprawia propagandę. Ostatni interpretuje rzeczywistość i przekazuje te objaśnienia mediom. W tym rozróżnieniu tylko dwa pierwsze działania należy uznać za poprawne. Rzecznik prasowy nie może naginać prawdy w imię interesów organizacji. Dziennikarze szybko to zdemaskują i pogrążą go. Nie powinien również komentować spraw (a tym bardziej oceniać), tylko ograniczyć się do przekazywania faktów. Od wydawania opinii są bowiem eksperci w danym temacie⁴³.

Niewątpliwie inspirującej typologii dokonał K. Gajdka, wskazując sześć rodzajów rzeczników prasowych⁴⁴. Dokonał ich charakteryzacji oraz przypisał im oceny w skali 1–6 uzależnione od poziomu wywiązywania się z określonych zadań. Podział ten prezentuje tabela nr 1 (znajdująca się na stronie 26). Przedstawiono w niej gradację rzeczników prasowych. Każdy kolejny zasługuje na coraz to większe uznanie (ocenę) ze względu na zaangażowanie się we własną pracę zawodową oraz wykazywany profesjonalizm. Ambitny rzecznik prasowy będzie dążyć do tego, by stać się *Rzecznikiem proaktywnym*, a nawet *Rzecznikiem – Partnerem*.

43 Por. D. Narożna, *Naukowiec-ekspert jako element kształtowania wizerunku uczelni w mediach. Casus Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*, M. Żyrek-Horodyska, E. Hodalska, [w:] *Komunikowanie o nauce*, Kraków 2016, s. 157–165.

44 Wypada również przyjrzeć się propozycji B. Feliszka, który wyróżnił siedem rodzajów rzecznika prasowego. Kryterium podziału stanowi tu obycie w kontaktach z prasą i potrzeba (lub jej brak) uczestnictwa w szkoleniach/kursach medialnych. Tym samym autor wyróżnił rzecznika prasowego: *Papierowego*, który nawet po przejściu szkoleń medialnych nie będzie nadawać się na to stanowisko, *Drewnianego* nie mającego przyzwolenia na kontakt z prasą przed przejściem takowego szkolenia, *Porcelanowego*, który bez względu na przejście szkoleń lub też nie może jedynie asystować głównemu rzecznikowi prasowemu, *Srebrnego* – mogący kontaktować się z prasą lokalną i branżową, choć w celu utrzymania (lub podwyższenia kompetencji) zaleca się mu coroczne szkolenia medialne, *Perłowego* radzącego sobie z mediami z wyjątkiem sytuacji kryzysowych i „wejść na żywo”, który powinien doskonalić swoje umiejętności interpersonalne i analizować nagrane materiały, *Złotego* posiadającego znaczące zdolności komunikacyjne, który spokojnie może wypowiadać się do mediów krajowych oraz radzi sobie z sytuacjami kryzysowymi i „wejściami na żywo” oraz *Diamentowego* mającego charyzmę i wyjątkowe umiejętności komunikacyjne, choć jedynym problem może stanowić on sam (powinien wystrzegać się rutyny, samouwielbienia). Zob. idem, cyt. za: K. Gajdka, *Rzecznik prasowy w otoczeniu mediów...*, op. cit., s. 45–46.

Tabela nr 1:

Typologia rzeczników prasowych według K. Gajdki

| | Nazwa | Kompetencje | Ocena |
|----|----------------------------------|---|----------------|
| 1. | <i>Antyrzecznik</i> | Osoba niekompetentna, bez warsztatu lub utrudniająca pracę dziennikarzom. | Niedostateczna |
| 2. | <i>Rzecznik reaktywny</i> | Z własnej inicjatywy nie robi nic. | Mierna |
| 3. | <i>Rzecznik – minimalista</i> | Jej praca ogranicza się tylko do minimum. | Dostateczna |
| 4. | <i>Rzecznik – odpowiedzialny</i> | Rzetelny, obowiązkowy, pomocny dziennikarzom, dotrzymuje terminów, nie jest jednak kreatywny. | Dobra |
| 5. | <i>Rzecznik proaktywny</i> | Uczestniczy w budowie strategii wizerunkowej firmy, dba o relacje z mediami, jest w ustawicznym kontakcie z przełożonym, uczestniczy w naradach i gremiach kierowniczych organizacji, jest upoważniony do samodzielnych wystąpień w mediach. Jest dyspozycyjny, kreatywny, profesjonalny. | Bardzo dobra |
| 6. | <i>Rzecznik – partner</i> | Ma cechy rzecznika proaktywnego oraz posiada z dziennikarzami relacje partnerskie oparte na zaufaniu i profesjonalizmie. Podejmuje się arbitrażu w sporach między stronami. Do dziennikarzy i przełożonych może dzwonić o każdej porze dnia i nocy. Często bywa zapraszany na wywiady na żywo, jest wulkanem energii, dyplomatą, i strategiem. Nominowany do licznych nagród przez środowisko dziennikarskie i branżę PR. | Celująca |

Źródło: opracowanie własne na podstawie książki K. Gajdki, *Rzecznik prasowy w otoczeniu mediów. Teoria i praktyka*, Kraków 2012, s. 46–49.

K. Gajdka, oprócz zaprezentowania typologii na łamach książki *Rzecznik prasowy w otoczeniu mediów. Teoria i praktyka*, zobrazował również 30 rzecznikowskich konterfektów, które stanowią obserwację tego naukowca na temat tej grupy zawodowej w Polsce. Prezentuje je tabela nr 2.

Tabela nr 2:

„Rzecznikowskie konterfekty”

| Nazwa | Portret (charakterystyka) |
|-------------------------------------|--|
| 1. <i>Mentor</i> | Poucza, moralizuje, jest przemądrzały, tetryk a zarazem perfekcjonista |
| 2. <i>Dementor</i> | Nadaje sprawom bieg służbowy, wysyła do redakcji wiele sprostowań i polemik, wychwytuje ataki na organizację, neutralizuje, dementuje a nawet kontratakuję |
| 3. <i>Panegirysta</i> | Wiecznie wychwala w mediach przełożonego, uznawany za lizusa |
| 4. <i>Sługa dwóch panów</i> | Stara się punktować zarówno u przełożonego jak i u dziennikarzy, może być uznawany za dwulicowego |
| 5. <i>Protegowany</i> | O jego wyborze nie świadczą kompetencje lecz koneksje i układy |
| 6. <i>Nieobecny</i> | Lekceważy obowiązki (często nieobecny w pracy), nie odbiera telefonów, nie odpisuje na e-maile |
| 7. <i>Oddelegowany</i> | Rolę rzecznika prasowego pełnią pracownicy firm i agencji PR (<i>outsourcing</i>) |
| 8. <i>Cerber</i> | Odgrywa rolę ochronną jako stróż i dozorca |
| 9. <i>Urzędnik</i> | Dokładny i precyzyjny, jego kontakty z dziennikarzami są sformalizowane, jego język jest hermetyczny i mało elastyczny |
| 10. <i>Luzak</i> | Leniwy, nieodpowiedzialny, chaotyczny, często weryfikują go sytuacje kryzysowe |
| 11. <i>Lojalista</i> | Wierny organizacji, uprawia białą propagandę |
| 12. <i>Gospodarz</i> | Za najważniejszy swój obowiązek uważa gościnność względem dziennikarzy w tym zaoferowanie mu poczęstunku |
| 13. <i>Niespełniony dziennikarz</i> | Niezrealizowane aspiracje w mediach przekłada na organizacyjne podwórko |
| 14. <i>Dżentelmen</i> | Ma nienaganną prezentację (w tym maniery), jest wytworny w obejściu, bezbłędny retorycznie (krasomówca) |
| 15. <i>Wykładowca</i> | Jest rzecznikiem prasowym w danej branży a zarazem nauczycielem akademickim prowadzącym przedmioty w tym zakresie |
| 16. <i>Eliminator</i> | Konfrontuje się z dziennikarzami, przy tym poucza ich, nakłada tymczasowe embargo na niektóre redakcje |
| 17. <i>Arogant</i> | Zuchwał, lekceważące podejście do dziennikarzy (konfrontacyjny), choleryczny i ekstrawertyczny |

1. RZECZNIK PRASOWY

Tabela nr 2: cd.

| Nazwa | Portret (charakterystyka) |
|-----------------------------------|---|
| 18. <i>Narcyz</i> | Przeświadczony o własnej doskonałości, profesjonalizmie, cechują go pycha i besserwiseryzm |
| 19. <i>Spoufalony</i> | Spotyka się z dziennikarzami na płaszczyźnie prywatnej |
| 20. <i>Adiutant</i> | Dobry strateg, choć mało widoczny w mediach (wystawia ekspertów), nie odstępkuje przełożonego na krok, stoi za sprawną polityką informacyjną |
| 21. <i>Faworyzowany</i> | Ma szczególne względy u dziennikarzy za wykup reklam czy materiałów sponsorowanych |
| 22. <i>Komunikatywny inaczej</i> | Ma problemy z nawiązywaniem relacji językowych |
| 23. <i>Powiernik</i> | Zaufany przełożonego, mogący go krytykować i strofować, psychoanalityk i przyjaciel w jednym, nie schlebia mu, potrafi go również skrytykować |
| 24. <i>Zagończyk</i> | Cieszy się samodzielnością i zaufaniem u przełożonych, jego zadaniem jest skuteczne odwracanie uwagi od właściwych problemów organizacji oraz polaryzacja opinii publicznej |
| 25. <i>Reżyser pseudo-eventów</i> | Jego pracę cechują oryginalność i kreatywność oraz brak sztampy, uatrakcyjniania spotkania z dziennikarzami |
| 26. <i>Miss/mister</i> | Osoba atrakcyjna fizycznie |
| 27. <i>Dowódca kontrataku</i> | Lubi wyzwania w postaci sytuacji kryzysowych, czuwa nad wizerunkiem przełożonego i instytucji, antycypuje potencjalne problemy i tworzy scenariusze ich rozwiązań |
| 28. <i>Adwokat</i> | Prawnik organizacji w roli rzecznika prasowego działający w sytuacjach kryzysowych (w tym czasie oficjalny rzecznik prasowy) jest urlopowany |
| 29. <i>Funkcjonariusz</i> | Rzecznicy służ mundurowych |
| 30. <i>Ekspert</i> | Jest fachowcem w mediach na wybrane tematy |

Źródło: opracowanie własne na podstawie książki K. Gajdki, *Rzecznik prasowy w otoczeniu mediów. Teoria i praktyka*, Kraków 2012, s. 189–269.

Powyższe przykłady można jeszcze rozszerzać o kolejne kazusy. Badaczka, na podstawie badań empirycznych, uzupełnia ten katalog o rzeczników prasowych – *Zarządców*, którzy kierują polityką informacyjną firmy oraz delegują zadania z zakresu komunikacji, *Partnerów*, którzy starają się kształtować pozytywne relacje z dziennikarzami w oparciu o zasadę równych praw, oraz *Negocjatorów*

traktujący informację jako produkt, żonglujący nią w myśl reguły „toważ za toważ”. Warto również zaznaczyć, że zaprezentowane kategorie wizerunków powstały na bazie życiowych przykładów. Obserwując rzeczywistość, da się zauważyć, że niektóre z portretów przenikają się wzajemnie. Jakże często *Protegowany* jest *Nieobecny*, *Arogant* bywa *Narcyzem*, *Cerber* staje się *Dementorem*, *Niespełniony dziennikarz* przyjmuje oblicze *Spoufalonego*, a *Adiutant* to zarazem *Powiernik*.

Na bazie powyższych przykładów można pokusić się również o konterfekt idealnego rzecznika. Stanowi on składową kilku powyższych odniesień. Jego oblicza muszą uwzględniać bowiem sytuacje, z którymi ustawicznie boryka się on z mediami. Generalnie jest to *Parter* będący zarazem *Organizatorem*, w odwołaniu do przełożonego – *Adiutant* przyjmujący postawę *Powiernika*, który w sytuacjach kryzysowych potrafiący stać się *Cerberem* i *Dowódcą kontrataku*, a na co dzień bywa *Dżentelmenem*.

Na podstawie zaobserwowanej rzeczywistości autorka publikacji przedstawia też autorskie propozycje typologii rzeczników prasowych. W ramach pierwszego podziału, poczynionego ze względu na rodzaj wykonywanych zadań (dokładniej to, czy w jego zakresie obowiązków znajdują się działania z zakresu PR), wyróżnia się menedżera PR, „rzecznika PRasowego” oraz osobę upoważnioną do kontaktu z mediami. Pierwszy obok wielu zadań z zakresu *public relations* ma obowiązek kształtowania relacji z prasą. Drugiego głównym zobowiązaniem jest utrzymywanie kontaktów z mediami, choć pojawiają się w jego pracy elementy o charakterze PR (np. pisanie tekstów promocyjnych). Trzeci ogranicza się tylko do działań z zakresu informowania dziennikarzy i reagowania na ich materiały prasowe, gdy wymaga tego sytuacji. Z tych trzech przedstawionych propozycji wydaje się, że najczęściej rzecznicy prasowi w Polsce prezentują drugi model.

Ze względu na chęć kształtowania relacji z mediami da się wydzielić rzeczników prasowych aktywnych i pasywnych. Ci pierwsi sami wychodzą z informacjami do prasy, są przy tym kreatywni. Ci drudzy nie przejawiają żadnej inicjatywy, ich rola sprowadza się tylko do reagowania na pytania dziennikarzy. Z kolei z uwagi na obecność w mediach wymienia się rozpoznawalnych i anonimowych rzeczników prasowych. Wypowiedzi tych pierwszych, jak i oni sami często pojawiają się w mediach. Drudzy wprawdzie mogą być aktywni, lecz nie afiszują się w prasie. W zamian za to często delegują osoby z organizacji do środków masowego komunikowania.

Innego podziału rzeczników prasowych dokonuje się w oparciu o umocowanie w strukturze organizacyjnej. Jedni, o silnej pozycji, mają przełożenie na kształtowanie się polityki informacyjnej, pozyskiwanie danych i decyzje w zakresie komunikacji z dziennikarzami, drudzy, o słabej pozycji, są tylko pasem transmisyjnym

informacji, jakie pozyskał od przełożonego lub od osoby przez przełożonego wskazanej. W tym drugim przypadku zdarza się także, że rzecznik prasowy nie otrzymuje żadnych informacji i występuje w mediach, bazując na domysłach i intuicji.

Klasyfikacji rzeczników prasowych można również dokonać w oparciu o kryterium przychylności mediów względem rzeczników prasowych. Na tej podstawie autorka wyróżnia rzecznika prasowego *Pozytywnego* (zjednującego sobie dziennikarzy), *Ambiwalentnego* (traktowanego z obojętnością przez prasę) i *Negatywnego* (nie-lubianego przez środowisko dziennikarskie). W tym przypadku nie można udzielić odpowiedzi, co jednoznacznie przesądza o zaszeregowaniu poszczególnych osób do danej podkategorii. Składa się na to kilka (o ile nie kilkanaście) przesłanek, w tym: dostępność, komunikatywność, szybkość w udzielaniu informacji, elastyczność w działaniu, merytoryczność, chęć udzielenia pomocy, uprzejmość, wyrozumiałość.

Powyższe zaszeregowanie rzeczników prasowych do określonych kategorii nie ma charakteru wyczerpującego. Stąd nie można mówić o ich klasyfikacji, co najwyżej o typologii. Nie da się również ukryć, że prezentowany katalog tego profilu zawodowego będzie ulegał modyfikacjom. W miarę upływu czasu, pod wpływem zmieniającego się otoczenia, pojawią się nowe portrety zawodowe. Być może będzie to *Terminator* walczący nie tyle z dziennikarzami, co z maszynami wykonującymi ówczesne zadania przypisane temu środowisku zawodowemu, lub *Samo-Rzecznik*, gdy wszechogarniających mediów nie da się w żadnej sposób okiełznać i każdy będzie musiał być rzecznikiem prasowym własnych spraw. Zawód ten i zadania z nim związane ustawicznie fluktuuje, gdyż zmienia się świat, a tym samym media.

1.3.

Profil idealny

W piśmiennictwie uważa się, że rzecznik prasowy to zawód o wysokiej pozycji społecznej⁴⁵. Z formalnego punktu widzenia tę funkcję może pełnić każdy (nie potrzeba do tego zdobycia żadnego dyplomu). O ile każdy nim może być, to jednak każdy nie powinien nim być. Faktycznie jest to bardzo wyczerpująca emocjonalnie profesja przeznaczona dla ludzi o silnym charakterze, dużej odwadze cywilnej i nienagannej przeszłości. Ci, którzy parają się nią, twierdzą, że dostarcza ona wiele satysfakcji, ale i dużo rozczarowań.

⁴⁵ I. Martela, D. Rott, *Rzecznik prasowy...*, op. cit., s. 40.

Obcowanie z wiedzą musi być immanentną składową życia każdego przedstawiciela firmy odpowiadającego za MR. Ma on ustawicznie ją zgłębiać, by w opinii przełożonego oraz dziennikarzy być uznany za osobę kompetentną⁴⁶. Stąd powinno mu się zezwalać na ustawiczne doksztalcenie celem podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych.

Do atutów rzecznika prasowego można zaliczyć fakt znajomości specyfiki funkcjonowania mediów. Ma on obowiązek znać żargon dziennikarski. Dla przykładu hasło o treści: „Przyjadę na surówkę i zrobimy setkę” rzucone przez dziennikarza telewizyjnego powinien on zrozumieć jako chęć nagrania przez żurnalistę materiału wyjściowego, do którego także zalicza się krótką wypowiedź określonego rozmówcy poczynioną przed kamerą. „Biała” stanowi dla niego zapowiedź prezentera ze studia, a „zielona” to tekst, który naczytywany przez dziennikarza który naczytywany przez dziennikarza pojawia się w formie fonicznej na tle emitowanych ujęć.

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznie określonego profilu osobowościowego specjalisty od *media relations*. Da się jednak wyszczególnić takie cechy charakterologiczne, które w większości publikacji się powtarzają. Pierwszym elementem, jakim powinien cechować się pracownik od MR, jest komunikatywność. Zawód ten cechuje ciągły kontakt z ludźmi. Bez uzyskania informacji rzecznik prasowy nie może funkcjonować. Stąd musi asertywnie artykułować swoje potrzeby, a zarazem umieć słuchać, co inni mają do powiedzenia. Wiąże się to z kolejnym atrybutem – cierpliwością. Cecha ta szczególnie jest potrzebna pracownikom od MR, którzy funkcjonują w odmienny sposób, aniżeli środowisko dziennikarskie (czyli wolniej, dokładniej itp.). Zdarza się, że rzecznik prasowy takiego pracodawcy jest „workiem treningowym” zarówno dla zdenerwowanych pytaniami dziennikarzy pracowników, jak i dla żurnalistów niemogących doczekać się odpowiedzi. W takiej sytuacji powinien on być skłonny do koncyliacji w celu zrealizowania głównego zadania – kreowania wizerunku podmiotu, którego reprezentuje⁴⁷.

Kolejną cechą podmiotu, który wiąże swoją przyszłość z funkcją rzecznika prasowego, powinna być otwartość względem otoczenia. Taka osoba nie może zamykać się na problemy płynące z zewnątrz, musi chcieć i umieć negocjować z mediami. Najgorszym działaniem z jej strony będzie taktyka „chowania głowy

⁴⁶ F.P. Seitel oprócz przygotowania merytorycznego zwraca uwagę na cechy osobowościowe, tj. chęć zdobywania informacji i dzielenia się nimi, gotowość reprezentowania innych, chęć doradzania, pewność siebie i godność osobista. Zob. idem, *Public relations w praktyce*, Warszawa 2003, s. 210.

⁴⁷ H. Pietrzak, J.B. Hałaj, *Rzecznik prasowy...*, op. cit., s. 133.

w piasek”⁴⁸ – milczenie na pojawiające się trudne pytania. Jeśli nie zdecyduje się ona na rozmowę opartą na merytorycznych argumentach, to pracownicy mediów zaczną szukać odpowiedzi u innych podmiotów określonej organizacji. Wówczas nie można mówić o prowadzeniu spójnej polityki medialnej. Co gorsza, istnieje wówczas realne zagrożenie wygenerowania konfliktu wewnątrz organizacji poprzez udzielenie odmiennych odpowiedzi na ten sam problem przez różne osoby umocowane w strukturze organizacyjnej jednostki.

Trudność pracy rzecznika prasowego nie tylko sprowadza się do kontaktu z wymagającymi dziennikarzami, lecz także nieraz wynika z niezrozumienia otoczenia pracodawcy co do ich profesji. Nierzadko utożsamia się taką osobą z prasą, a pytania – często natarczywe i trudne – przypisuje się jej autorstwu. Balansuje ona na granicy dwóch światów, stąd zawód ten wymaga nie tylko twardości charakteru, ale i wysokiej elastyczności w działaniu. Dotyczy to nie tylko szybkości w udzielaniu informacji, ale też sposobu artykułowania myśli (manewrowanie pomiędzy hermetycznym a przyswajalnym dla przeciętnego odbiorcy językiem wypowiedzi) czy umiejętności negocjacyjnych w zakresie udostępnianych treści i konsekwencji z tego tytułu (np. przekazanie danych w zamian za nieopublikowanie/niewyemitowanie określonych wiadomości).

Cechami, które wysoce ceni się u rzecznika prasowego, są lojalność i dyskrecja. Osoba ta staje się „skarbnicą wiedzy” na temat funkcjonowania podmiotów czy planów działania ich władz. Będąc obciążonym licznymi informacjami, często o strategicznym znaczeniu, nie może dzielić się nimi z otoczeniem bez uzyskania zezwolenia od przełożonego. Nieposiadanie takich atutów przez pracownika odpowiedzialnego za MR nie wróży mu długiej kariery w tym zawodzie.

Kompetentny rzecznik prasowy to taki, który jest rzetelny i dokładny. Zanim wyśle informację do dziennikarza, otrzymaną od określonego pracownika, przeczyta ją, a w razie wątpliwości zweryfikuje. Jeśli nie jest do pewnej kwestii przekonany, to zgłębi temat, by wyjaśnić wątpliwości. Przygotowując stanowisko podmiotu w jakiegokolwiek sprawie, potrafi przyznać się, że czegoś nie wie, i umie poprosić o pomoc innych. Po przekazaniu informacji do mediów sprawdza, czy i które z nich ukazały się w prasie. Nie boi się wykonać telefonu do dziennikarza z zapytaniem, kiedy dany materiał pojawi się w prasie. Interweniuje także w sytuacji, gdy materiały prasowe dotyczące organizacji zawierają w sobie treści nieprawdziwe lub stawiają ją, poprzez ferowanie sądów, w negatywnym świetle.

⁴⁸ Szerzej na ten temat w rozdziale 7, w podrozdziale 1 niniejszej pracy.

Nie bez kozery przyjęło się, że przedstawiciel od MR pracuje 24 godziny na dobę. Musi być zawsze do dyspozycji. Zawód ten wymaga przy tym dużej wytrzymałości psychicznej, jak i fizycznej⁴⁹. Taka jednostka pracuje pod presją czasu. Reakcji z jej strony wymaga jednocześnie kilkunastu dziennikarzy, którzy chcą mieć dostarczoną informację „od ręki”. Osoba ta jest w pewnym sensie „zakładnikiem prasy”, bo jego usytuowanie w mediach zależy od dziennikarzy. To oni wybierają fragmenty wypowiedzi, które on zaprezentował. Mogą mu pomóc wizerunkowo albo zaszkodzić. Stąd taka jednostka musi mieć także duży dystans do siebie. To ona tłumaczy się przed przełożonym za wszystkie instytucjonalne niedociągnięcia i nieprawidłowości w prasie. Nie może jednak przyjmować każdego zarzutu względem pracodawcy jako ataku personalnego. Musi także sprostać niezadowoleniu środowiska płynącemu z niepomysłnego przedstawienia instytucji czy przedsiębiorstwa w mediach.

Praca z dziennikarzami wymaga od osoby upoważnionej do MR dużej kreatywności⁵⁰ w myśleniu i działaniu⁵¹. Szereg kłopotliwych pytań otrzymywanych od dziennikarzy zmusza ją do tworzenia kilku wersji odpowiedzi, z których jedna – po konsultacji z władzami – zostanie uznana za najbardziej trafną. W tym miejscu wypada jednak zauważyć, że ta cecha nie może stać w sprzeczności z prawdą. Stąd też zadaniem rzecznika prasowego jest skonstruowanie wypowiedzi niebędących kłamstwem, które – w miarę możliwości (uzależnionych od kontekstu sytuacyjnego) – usatysfakcjonują zarówno przełożonych, jak i dziennikarzy.

Odwaga i przebojowość cechują dobrego rzecznika prasowego. Nie należy tych pojęć utożsamiać z agresywnością czy buńczucznością. Osoba na takim stanowisku, przekazując informacje, zwłaszcza do mikrofonu czy kamery, nie może bać się takich sytuacji. Trudność w tym przypadku sprowadza się do tego, że często człowiek zatrudniony na tym stanowisku przedstawia poglądy zgodne z „linią programową organizacji”. Powinien być on przy tym przekonujący. Wymaga to od niego posiadania talentu aktorskiego, z którego korzysta, zwłaszcza w przypadku, gdy opinie wyrażone w imieniu przełożonych rozmiągają się z tym, co on o danej kwestii myśli.

49 Często po kilku latach pracy u co trzeciego rzecznika prasowego określonej instytucji pojawia się tzw. syndrom wypalenia zawodowego. Zob. I. Martela, D. Rott, *Rzecznik prasowy...*, op. cit., s. 109–115.

50 Por. A. Górski, *Nauka i polityka informacyjna w warunkach uczestnictwa w UE*, „Zeszyty Naukowe WSZiB” 2000, nr 1, s. 160.

51 E.M. Cenker, *Public relations*, op. cit., s. 125.

Zaufanie⁵² do rzecznika prasowego ze strony organizacji, którą reprezentuje, i mediów jest bardzo ważnym czynnikiem przesądającym o jego przydatności. Pozyskanie takiego przekonania u innych jest procesem długofalowym. W pierwszym przypadku stanowi efekt oddania, wsparcia i poświęcania się. W drugim jest konsekwencją dotrzymywania słowa, prawdomówności w komunikowaniu oraz uzyskiwania pomocy. Nie jest to zadanie łatwe w kontekście jego balansowania pomiędzy pozornymi antagonistami, którzy de facto są od siebie zależni. Jego komunikaty muszą być odbierane jako wiarygodne i rzetelne źródło informacji. Każde kłamstwo zostanie zdemaskowane a kolejne przekazywane informacje będą każdorazowo weryfikowane przez dziennikarzy. Co więcej, osoba odpowiedzialna za MR ma w sposób przejrzysty wyjaśniać problemy⁵³. Powinna przy tym stosować język przystępny dla odbiorców a zarazem plastyczny np. poprzez zobrazowanie jakiegoś zagadnienia przykładami.

Rzecznik prasowy musi być indywidualistą, a zarazem przejawiać zdolności do współpracy w grupie. Będąc typem przywódcy, powinien zjednywać ludzi. Posiadanie charyzmy ma istotne znaczenie w budowaniu jakichkolwiek relacji, gdyż wiąże się z kwestią posłuchu u innych pracowników. Dobrze jest, jeśli posiada zdolności organizacyjne. Zwiększają się wówczas szanse na stworzenie zespołu podejmującego wyzwania, jakie dziennikarze stawiają na co dzień poszczególnym organizacjom. Jednak w bezpośrednich kontaktach z mediami rzecznik prasowy jest zdany w ostateczności sam na siebie, dlatego powinna cechować go samodzielność w działaniu. Nawet przy wsparciu duchowym przełożonych czy współpracowników i pomocy w tworzeniu informacji okazanej przez osoby posiadające wiedzę z danego zakresu, to on rozmawia z dziennikarzami oraz od niego zależy, w jaki sposób przekaże informacje prasie. Stąd powinien ufać samemu sobie oraz być pewien swoich racji.

Powyżej przedstawiony katalog cech jest próbą stworzenia idealnego profilu osobowościowego jednostki, która zamierza kształtować relacje z mediami w określonej firmie. Nie jest ona zbiorem zamkniętym, gdyż specyfika określonego miejsca pracy narzuca wymóg dodatkowych predyspozycji⁵⁴, jakimi powinien wykazywać się pracownik działu MR.

⁵² A. Drzycimski, *Sztuka kształtowania wizerunku*, Warszawa 1998, s. 39.

⁵³ I. Martela, D. Rott, *Rzecznik prasowy...*, op. cit., s. 76.

⁵⁴ A. Jarczyński, *Rzecznik prasowy na miarę dzisiejszych czasów*, [w:] *Rzecznictwo prasowe...*, op. cit., s. 223–228.

*P*raca zawiera wartościowe elementy poznawcze i nosi nową jakość w dziedzinie roli rzecznika prasowego w systemie społecznym. Jest bez wątpienia oryginalnym, nowatorskim dziełem, osadzonym w dobrej znajomości bogatej literatury przedmiotu.

Prof. Henryk Mruk

*N*a zawartość publikacji dr Dominiki Naróżnej składają się interesujące rozważania nad współczesnymi uwarunkowaniami roli i funkcji rzecznika prasowego, w których wiedza ekspercka Autorki splata się z jej doświadczeniami praktycznymi.

Prof. Ryszard Kowalczyk



SILVA
RERVM

ISBN 978-83-65697-74-5



9 788365 697745

www.wydawnictwo-silvarerum.eu