

Lobbing

Piotr Bielawski

Lobbing dość często jest określany jako dziedzina, której narzędzia stosuje się wyłącznie dla zrealizowania inicjatyw mających na celu wpływanie na decyzje władzy państwowej i samorządowej. Tymczasem lobbing określa działania mające na celu wpływanie na postawy szeroko rozumianych decydentów. Tymi decydentami w różnych sytuacjach mogą być także organizacje pozarządowe, stowarzyszenia, środowiska naukowe, grupy zainteresowania (np. pracownicy) etc., które mogą wspomóc lub utrudnić realizację zamierzeń organizacji. Perswazja i dopuszczalny (zgodny z prawem) nacisk – tak lapidarnie można nazwać techniki stosowane przy uprawianiu lobbingu.

Podmiotem lobbingu mogą być też liderzy związkowi, autorytety w danej branży (naukowe i wybitni praktycy), organizacje, które mają wpływ na kształtowanie ważnej z punktu widzenia firmy opinii **decydenta zbiorowego**. Przekonanie liderów związkowych lub np. organizacji ekologicznych okazuje się dość często niemożliwe nawet w sytuacji, kiedy dysponujemy bezspornymi argumentami. Wówczas konieczne jest podjęcie działań mających na celu zneutralizowanie ich oddziaływania na bieg wydarzeń.

Liderzy opinii mogą też być traktowani przedmiotowo i wtedy podejmujemy działania mające na celu osłabienie ich autorytetu w środowisku, na który mają wpływ lub decydujemy się na przedstawienie argumentów podważających sens zajętą przez nich stanowiska. Wówczas odwołujemy się do opinii środowisk (elektoratu), na który mają wpływ. Kiedy musimy zdecydować się na takie działanie, które ma charakter konfrontacyjny, powinniśmy mieć świadomość, że także w tym przypadku trzeba opracować tryb kontaktów w sposób niezwykle staranny. Odwołując się do „decydenta zbiorowego” – mającego przecież swoich reprezentantów lub autorytety, których wiarygodność musimy podważyć – budujemy szeroki krąg opiniotwórczy. To właśnie on ma zastąpić lidera lub osobę wpływu. Jeśli zawieziemy zaufanie „decydenta zbiorowego” – nie ze złych intencji czy nieuczciwości – ale przez niezręczność lub niedopatrzenie, sprowadzimy na organizację o wiele poważniejsze kłopoty niż mogliby je sprawić „społeczni decydenci”.

W naszej części Europy słowa lobbying, lobbysta nabrały pejoratywnego znaczenia¹. Zresztą także w Europie zachodniej część opinii publicznej także uważa działania lobbyingowe za podejrzane². Nie mały udział mają w tym mass media, które często łapówkę, korupcję, kumoterstwo nazywają działaniami lobbyingowymi. Utrwała to wizerunek lobbyingu, jako aktywności podejrzanej, sprzecznej z prawem³. Taki *image* lobbyingu powoduje, że w naszym życiu publicznym w znacznym stopniu rezygnujemy z narzędzia sprawdzonego przecież w demokracjach o długiej tradycji i utrwalonych mechanizmach funkcjonowania takiego systemu⁴. Narzędzia, które pozwala nie tylko skutecznie zabiegać o interesy organizacji, ale także, co może nawet ważniejsze, chroni ustawodawców i decydentów przed popełnianiem błędów⁵. Seitel stwierdza: *faktem jest, że współczesny lobbysta jest najczęściej osobą dobrze znającą swoją dziedzinę i przekazuje Kongresowi fakty i informacje potrzebne do podjęcia wyważonej decyzji w konkretnej sprawie*⁶.

Dbając o swój interes i przestrzegając rzetelności biznesowej organizacja funkcjonująca w państwie demokracji typu zachodniego uczestniczy równocześnie w budowaniu „dobra wspólnego”. Nie oznacza to, że w demokracjach tych nie mają miejsca nadużycia, w tym

¹ *Zapewne jedną z przyczyn, z racji, których lobbying jest często postrzegany w negatywnym świetle, jest jego tajemniczość wynikająca z tego, że działania tego typu koncentrują się wokół szczytów władzy, niedostępnej dla większości ludzi.*

Grzegorz Rippel, O lobbyingu czyli promocji interesów, [w:] Prace Naukowe AE nr 1008, Nauki humanistyczne 8, red. naukowy Jerzy Jarco, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, str. 439

² *Niechęć opinii publicznej do lobbyingu, która wynika z niezrozumienia samego pojęcia i potocznych skojarzeń utożsamiających go z negatywnymi i nieuczciwymi praktykami biznesowymi...*

Małgorzata Molda-Zdziech, Wstęp do wydania polskiego, [w:] Michel Clamen, Lobbying i jego sekrety, Felberg SJA, Warszawa 2005, str. XI

³ *W Polsce termin „lobbying” pojawił się w publicznych debatach na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych i od razu nabrał negatywnych konotacji. Kojarzył się głównie z korupcją, łapówkami, „załatwianiem spraw po znajomości”, kumoterstwem.*

Urszula Kurczewska, Małgorzata Mołęda-Zdziech, Lobbying w Unii Europejskiej, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002, str. 17

⁴ *Lobbying to rodzaj społecznej komunikacji na rzecz wielu spraw istotnych dla grup i środowisk, spraw nieznanych, bądź znanych tylko częściowo, lub bagatelizowanych przez ludzi władzy zwanych decydentami.*

Wojciech Gacparski, Decyzje i etyka w lobbyingu i biznesie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, str. 26

⁵ *Wpływ grupy interesu na podejmowanie decyzji przez rząd może być znaczący ze względu na posiadane przez nie informacje, które dla rządu są niedostępne. Postulat ten mieści się w tzw. Sygnalizacyjnym modelu lobbyingu. Zgodnie z jego założeniami politycy zazwyczaj posiadają niedoskonałą informację na temat skutków różnych alternatyw decyzji politycznych w odniesieniu do dobrobytu obywateli.*

Małgorzata Gajda i Katarzyna Tarnawska, Lobbying rolny, a budżet Unii Europejskiej, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2002, str. 8

⁶ Fraser P. Seitel, Public Relations w praktyce, Felberg SJA, Warszawa 2003, str. 479

dotyczące nieuczciwego stosowania technik lobbingsowych. Trzeba zauważać różnicę w konsekwencjach ujawnienia kłamstwa lub nieuczciwości, które spotykają polityka czy szefa organizacji gospodarczej w krajach ustabilizowanego, trwającego dziesiątki lat systemu demokratycznego i ich odpowiedników w naszej części Europy.

A przecież to właśnie państwo musi stworzyć mechanizmy, które premiuja uczciwość w prowadzonej działalności gospodarczej i politycznej. Racjonalny system podatkowy (racjonalny tzn. taki, który nie paraliżuje aktywności gospodarczej i nie wymusza na przedsiębiorcach ukrywania osiągniętych dochodów), dobrze skonstruowane prawo i nieuchronność jego stosowania oraz inne instrumenty, które zapewniają sprawne funkcjonowanie państwa tworzą warunki m.in. dla działań lobbingsowych zgodnie z regułami obowiązującymi w tej dyscyplinie ⁷.

Postulowane szczegółowe uregulowania prawne dotyczące lobbingu nie przyniosą oczekiwanych rezultatów, jeśli nie poprzedzi ich uporządkowanie funkcjonowania państwa, w którym dobrze skonstruowany – a przede wszystkim spójny – system prawny nie będzie chronił interesów jego obywateli. Dopiero wówczas będzie można rozważać czy rzeczywiście potrzebne jest określenie przepisami prawa zasad funkcjonowania działalności lobbingsowej. Wydaje się jednak, że obowiązek rejestrowania się lobbystów – stosowany tylko w niektórych krajach – byłby wystarczający. Jest chyba niemożliwe opisanie w ustawie szczegółów lobbingu, a szczegóły i precyzja są w tej działalności najistotniejsze ⁸. Bardziej wskazane byłoby ustawowe zapisanie zasad, już ujętych w kodeksach etycznych, jakimi powinni się kierować specjaliści Public Relations (a więc także lobbyści).

⁷ *Tymczasem w krajach o rozwiniętej demokracji działalność lobbingsowa stanowi uzupełnienie parlamentarnej reprezentacji. Lobbying jest postrzegany przez obywateli jako możliwość włączenia się do debaty publicznej za pośrednictwem lobbystów. Możliwość wpływania przez różne grupy społeczeństwa na stanowione prawo i podejmowane decyzje świadczy o wysokim poziomie demokratyzacji państwa i jest jednym z symptomów istnienia społeczeństwa obywatelskiego.*

Aneta Szymańska, Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Wrocław 2004, str. 266

⁸ *Kontakty lobbystów są ważne, ale muszą oni także dysponować właściwymi informacjami dla właściwych ustawodawców. Odpowiedni czas na podsuniecie ustawodawcom określonych pomysłów to czas na długo przed przygotowaniem propozycji ustawy, a znający swój fach lobbyści wiedzą, że właściwa synchronizacja działań ma podstawowe znaczenie dla sukcesu ich zabiegów.*

Fraser P. Seitel, Public Relations w praktyce, Felberg SJA, Warszawa 2003, str. 480

W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że trwa spór o to czy lobbying jest jedną z dziedzin Public Relations, czy jest zupełnie odrębną dyscypliną. Spór ten należy uznać za jałowy. Najistotniejsze jest to, by zarządzanie informacjami było skupione w jednej komórce. Na dobrą sprawę można uznać, że komórka PR może być nazwana jako lobbyingowa. Przecież wszystkie działania firmy w zakresie zarządzania informacjami mogą być realizowane z punktu widzenia lobbyingu, który wówczas będzie dla nich płaszczyzną odniesienia. Zalecana przez niemal wszystkich specjalistów PR komunikacja wewnętrzna nie koniecznie musi być płaszczyzną porządkującą zarządzanie informacjami. Istotne jest tylko to, by wszystkie działania PR (komunikacja wewnętrzna, kontakty z mass mediami, działania antykryzysowe, komunikacja w kryzysie etc.) były realizowane z jednakową pieczołowitością, jako istotne dla powodzenia organizacji, a więc także dla jej działań lobbyingowych.

Jest kwestią niezrozumiałą, że specjaliści zajmujący się PR w większości mało uwagi poświęcają mało uwagi lobbyingowi, podobnie, jak ci, których główną domeną zainteresowania jest lobbying na marginesie i nie zawsze kompetentnie wspominają o Public Relations⁹. Jedno jest pewne – niezależnie od tego czy działania lobbyingowe potraktujemy, jako najistotniejszy punkt odniesienia dla wszystkich pozostałych działów PR, czy wybierzemy klasyczne rozwiązanie, iż tą porządkującą płaszczyzną będzie komunikacja wewnętrzna – że o powodzeniu działań informacyjnym decyduje także ich spójność. Nie ma też możliwości konfliktu interesów pomiędzy lobbyingiem, a pozostałymi działami PR. W odróżnieniu od marketingu, lobbying kieruje się tą samą logiką, co pozostałe działania PR i racjonalnie prowadzony ma na uwadze długi horyzont czasowy dla swoich zadań¹⁰.

Niebezpieczne jest, gdy w organizacji „tym samym” zajmuje się więcej niż jedna komórka. Jeśli wyodrębnimy lobbying z PR, to przecież nie może to oznaczać, że rezygnuje on z wywierania wpływu na opinie czy presji za pośrednictwem mediów: kto wówczas ma decydować o kierunku działań szef lobbystów czy rzecznik prasowy, kto ma firmę

⁹ por. Michel Clamen, Lobbying i jego sekrety, Felberg SJA, Warszawa 2005, str. 68 (!) – 69, 114 – 18, 208

¹⁰ W związku z wygraniem przez Wielką Brytanię w dniu 6 lipca 2005 r. organizacji Igrzysk Olimpijskich postawiono w mass mediach pytanie czy jest to rzeczywiście sukces Brytyjczyków. Przedstawiono „opcję księgowego”, który uważa, że koszta organizacji tak wielkiej imprezy obciążą nadmiernie budżet państwa oraz opinię „decydentów myślących strategicznie” twierdzących, że inwestycje olimpijskie w dłuższej perspektywie (niż rok bilansowy!!!) przyniosą ogromne korzyści.
m.in. TVN 24 godz. 20.00 – 22.00, 6.7.2005 r.

reprezentować wobec dziennikarzy¹¹. A można to zrobić przecież na wiele sposobów. Zakresy działania takich dwóch komórek będą się pokrywały. Wystąpią spory kompetencyjne. Lobbyista może być natomiast szefem komórki PR – pod jednym wszakże warunkiem, że będzie równocześnie jej rzecznikiem prasowym: to zresztą pomoże mu – a na pewno nie zaszkodzi – w jego lobbingsowej działalności.

Grzegorz Rippel pisze: *Przez lobbying (określany także jako „zorganizowane interesy”, „zorganizowane grupy”, „grupy presji” czy „grupy nacisku”) należy rozumieć działania wykonywane w celu wpływania na decyzje, które jeszcze nie zapadły. Jest to, więc wszelki przejaw wysiłków związanych z próbami kształtowania zachowań innych osób, które mogą skupiać się na dążeniu do zmiany lub utrzymania określonego zachowania* ¹². Należy dodać, że działania – najczęściej te spóźnione – lobbingsowe podejmowane są także w celu odwołania decyzji, które szkodzą organizacji, a przez to również interesowi wspólnemu obywateli (bezpieczeństwo miejsc pracy, wysokość wpłacanych do Skarbu Państwa podatków etc.) oraz inicjowania regulacji albo decyzji, które mają istotne znaczenie z punktu widzenia firmy lub danej branży.

W działaniach lobbingsowych wykorzystuje się całe instrumentarium Public Relations. Ich powodzenie jest przecież w znacznej mierze uzależnione od wizerunku organizacji – od tego, w jaki sposób postrzegana jest przez opinię publiczną, od tego jak oceniana jest w kręgach biznesowych czy od tego jak widziana jest w kręgach decydentów i wreszcie od tego, w jakim stopniu identyfikują się z nią jej pracownicy. Wizerunek organizacji jest, więc kapitałem, z którego korzysta się w razie potrzeby prowadzenia działań lobbingsowych. I tak bezwzględnie słuszne stwierdzenie o tym, że wizerunek firmy jest bardzo znaczący dla lobbingu w ujęciu Jasiołki i współautorów: *PR koncentruje swoje wysiłki na budowaniu, utrwalaniu, ewentualnie zmianie wizerunku. Lobbying udzie dalej. Wizerunek t niezbędny element, aby zyskać zaufanie i przekonać decydenta do swojej propozycji. **Budowa tożsamości firmy, organizacji itp. stanowi tylko pewną technikę osiągnięcia celów, ale nie jest celem samym w***

¹¹ por. Sztuka budowania wizerunku osób, firm i instytucji, Publikacja pod redakcją Piotra Andrzejewskiego, Wydawnictwo Forum, Poznań 2003, str. 130

¹² Grzegorz Rippel, O lobbingu czyli promocji interesów, [w:] Prace Naukowe AE nr 1008, Nauki humanistyczne 8, red. naukowy Jerzy Jarco, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, str. 436

*sobie*¹³. – jest emanacją nieporozumienia. Żaden dobry specjalista PR nie uważa pożądanego wizerunku organizacji za cel sam w sobie – buduje go natomiast w określonym celu. Podobnie jak lobbysta traktuje *image* korporacji jako narzędzie do osiągnięcia sukcesu przez firmę – w kontaktach z partnerami biznesowymi, w budowaniu relacji z załogą i otoczeniem firmy czy działaniami lobbingsowymi prowadzonymi przez organizację.

*Współczesny lobbying jest pojęciem, które nabiera coraz szerszego znaczenia. Nie jest to już działalność kojarzona z parlamentem i ustawodawstwem, lecz odnosi się także do wywierania wpływu na decyzje poszczególnych polityków, instytucji publicznych, władz lokalnych, a nawet na wymiar sprawiedliwości*¹⁴. Działania lobbingsowe mają niekiedy także na celu pozytywne załatwianie bez uciekania się np. do postępowania sądowego czy podejmowania wysiłków na forum parlamentu czy samorządu. W pewnym sensie są także działaniami antykryzysowymi i mają zlikwidować zagrożenie wynikające z możliwości zmodyfikowania prawa w taki sposób, że zaszkodzi interesom organizacji.

Jednym z najskuteczniejszych narzędzi nacisku na decydentów jest kreowanie opinii publicznej, a przede wszystkim ich bliskiego otoczenia przy pomocy kampanii medialnych. Jednakże trzeba pamiętać, że w momencie, kiedy w działaniach lobbingsowych decydujemy się na użycie mediów, iż najskuteczniejsze będzie działanie wyprzedzające tzn. zanim decydenci nie ogłoszą publicznie swoich poglądów pozostających w sprzeczności z naszą oceną danej sprawy. W momencie, kiedy stanowisko decydenta stanie się powszechnie znane będzie mu trudno zdecydować się na jego oficjalną, radykalną zmianę¹⁵. W jego odczuciu będzie to przyznanie się do popełnienia błędu, niewiedzy czy wręcz ignorancji. Nawet jeśli artykułowane za pośrednictwem mediów argumenty przekonają go, najczęściej będzie upierał się przy swoim stanowisku obawiając się – niesłusznie zresztą – kompromitacji. Oczywiście osoba, która nie potrafi wyciągnąć wniosków z sytuacji, w której sformułowała błędną ocenę i

¹³ Krzysztof Jasiołki, Małgorzata Mołęda-Zdziech, Urszula Kurczewska, Lobbying, Oficyna Ekonomiczna - Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, str. 41

¹⁴ Barbara Rozwadowska, Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002, str. 236

¹⁵ *Wiele przykładów pokazuje, że najważniejszą rzeczą jest wzięcie spraw w swoje ręce **najwcześniej**, jak się da. Działania podejmowane w ostatniej chwili kończą się często niepowodzeniem albo co najmniej trudnościami. Jedynie udramatyzowanie może sprawić, że decydenci będą skłonni do zastanowienia. Wszystko to może być tylko po części skuteczne, gdyż władze publiczne nie będą chciały całkowicie stracić twarzy, odchodząc zupełnie od własnych przekonań.*

Michel Clamen, Lobbying i jego sekrety, Felberg SJA, Warszawa 2005, str. 20

nie będzie potrafiła zdobywać w przyszłości pełnych informacji oraz korzystać z ekspertów, którzy umożliwią sformułowanie uprawnionego poglądu, będzie tworzyła swój wizerunek ignoranta niezależnie od tego czy będzie się do swych błędów przyznawała czy nie.

Niemniej raz jeszcze trzeba podkreślić, że lepiej jest rozpocząć „perswazyjne” działania w interesującej nas sprawie zanim powstaną opinie i zostaną sformułowane decyzje oparte o niewystarczające lub błędne informacje czy założenia. Seitel podkreśla wyraźnie, że czas przekazania informacji jest niezwykle istotny ¹⁶, trzeba dodać, iż równie istotny, jak ich merytoryczna strona, ich forma, umiejętność przekazania i posiadane kontakty etc. Inaczej mówiąc stosowane socjotechniki mają takie samo znaczenie, jak strona merytoryczna informacji i sugerowany punkt widzenia przekazywany decydującym. Oczywiście socjotechniki mogą być wykorzystywane w nieczystej intencji – tak jak każda inna umiejętność czy technika – wówczas będą istotniejsze niż merytoryczna strona przekazu w działaniach lobbingowych ¹⁷.

Wpływanie na decydentów poprzez odwołanie się do opinii publicznej jest działaniem z definicji obciążonym dużym ryzykiem. Nie oznacza to, że w sytuacjach skrajnych należy rezygnować z mass mediów w jako nacisku na decydentów. Dobrym przykładem takiej sytuacji, kiedy należało zastosować nacisk prasowy – oprócz innych zabiegów – była sytuacja, w jakiej znaleźli się niezależni operatorzy telekomunikacyjni Dialog, El-Net i Netia w 2002 r. Wcześniejsze zabiegi mające na celu uchwalenie nowej ustawy telekomunikacyjnej wydawały się skuteczne. Zarówno rząd jak i odpowiednie komisje parlamentarne zgadzały się z dezyderatami tych trzech operatorów, które miały przede wszystkim na celu przyjęcie regulacji mających na celu uporządkowanie prawa w taki sposób, by wszystkie firmy działające na tym rynku funkcjonowały w takich samych warunkach. Wcześniejsze – niefortunne – nowelizacje prawa telekomunikacyjnego spowodowały, że firmy konkurencyjne dla TP SA, które jako pierwsze rozpoczęły działalność były obciążone wielomilionowymi zobowiązaniami opłaty koncesyjnej na rzecz Skarbu Państwa, a te, które wchodziły na ten rynek kilka lat później były od tych zobowiązań wolne. Gdyby ci trzej najwięksi operatorzy musieli się wywiązać ze swoich zobowiązań wobec SP musieliby – na skutek zmienionych uwarunkowań prawnych na polskim rynku telekomunikacyjnym – ogłosić upadłość.

¹⁶ Fraser P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003, str. 479-80

¹⁷ Tomasz Witkowski, *Psycho-manipulacje*, Biblioteka Moderatora, Oficyna Wydawnicza UNUS, Wrocław 2000

Odpowiednio wczesne przedstawienie tego zagrożenia decydentom sprawiło, że i rząd i odpowiednie komisje parlamentarne były przekonane o konieczności rozwiązania problemu powstałego w wyniku wadliwych zmian legislacyjnych. Nie miały też miejsca, w związku z planowaną zmianą prawa telekomunikacyjnego, żadne gry polityczne pomiędzy partiami rządzącymi, a opozycyjnymi.

Tyle tylko, że nie sposób było przewidzieć, że akurat druga połowa 2002 r. będzie okresem, kiedy parlament zostanie sparaliżowany spektaklami organizowanymi przez Andrzeja Leppera i Samoobronę. To co groziło Netii, El-Netowi i Dialogowi ze strony parlamentu nie było sporem dotyczącym meritum. Ustawa musiała być uchwalona do końca roku kalendarzowego. W innym przypadku te trzy firmy musiałyby uiścić kwoty należne Skarbowi Państwa z tytułu opłat koncesyjnych i stanęły w obliczu katastrofy finansowej. Wszystko wskazywało na to, że parlament, zaabsorbowany ciągłymi awanturami Samoobrony, może spóźnić się z uchwaleniem ustawy telekomunikacyjnej. W tej sytuacji: uznając, że wpływ parlamentarzystów, znających doskonale ten problem, na tryb pracy sejmu i senatu może być ograniczony, zdecydowano się na kampanię medialną. Jej celem było wywarcie presji na tryb pracy parlamentu i skłonienie jego członków do szybkiego uchwalenia ustawy¹⁸.

W sprawie ustawy trzy firmy (Netia, El-Net i Dialog) miały to samo stanowisko. Wcześniej zgodnie prowadziły działania lobbingowe przedstawiając skutecznie, rządowi i parlamentarzystom, swój punkt widzenia na konieczność nowelizacji prawa telekomunikacyjnego. Na kilka miesięcy przed końcem roku Netia, El-Net i Dialog zwołały konferencję prasową w Warszawie. Po to, by uzyskać odpowiedni efekt medialny trzeba było zdecydować się na przekazanie dziennikarzom „sensacyjnej” informacji: na skutek opieszałości w pracach legislacyjnych największym niezależnym operatorom telekomunikacyjnym w Polsce grozi upadłość.

Zdawano sobie sprawę z tego, że taki komunikat negatywnie wpłynie na bieżącą działalność tych firm. Wiadomo również było, że media popularne (zwłaszcza regionalne) przekażą wyłącznie tę sensacyjną część komunikatu i nie będą (najczęściej z powodu braku kompetencji dziennikarzy) próbować oceny tego zagrożenia. W związku z tym np. Telefonia

¹⁸ Piotr Bielawski, Public relations w strukturze organizacji, Artykuł złożony do druku w zeszytach naukowych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

Dialog skupiła się przede wszystkim na mediach wyspecjalizowanych, czyli agencjach prasowych (m.in. Reuters, Dow Jones, PAP) mających wpływ nie tylko na kształtowanie opinii inwestorów, ale także wpływających na postawy parlamentarzystów, najważniejszych mediach ogólnopolskich (m.in. „Rzeczpospolita”, „Puls Biznesu”, „Parkiet”) oraz prasie branżowej. Z dziennikarzami reprezentującymi te media utrzymywano w tej sprawie stały kontakt jeszcze przed konferencją – no i oczywiście po niej także, aż do pomyślnego rozwiązania problemu.

Oczywiście nie zaniedbywano kontaktów z innymi mass mediami, ale zgodnie z przewidywaniami prasa popularna przekazywała informacje w sposób dla firmy niekorzystny. W odróżnieniu od dziennikarzy z redakcji specjalizujących się w tematyce gospodarczej i politycznej, zwłaszcza prasa regionalna, przekazywała informację o zagrożeniu dalszej egzystencji niezależnych operatorów – nie wdając się w analizy na ile to zagrożenie jest realne i jakby nie zdając sobie sprawy z tego, że opinie mediów wpłyną na postawę parlamentarzystów i usuną zagrożenie. Mimo, że taka postawa części mediów budziła niepokój klientów niezależnych operatorów i utrudniała zdobywanie nowych komunikat o możliwości upadłości tych firm na skutek legislacyjnej opieszałości był konsekwentnie powtarzany, aż do momentu uchwalenia – w ostatniej chwili – nowego prawa telekomunikacyjnego. M.in. nacisk medialny – bo przecież równocześnie utrzymywano kontakty zarówno z rządem, jak i parlamentem – odegrał znaczącą rolę w rozwiązaniu.

Zgodnie z przewidywaniami komunikat informujący o uchwaleniu ustawy i o tym, że zagrożenie minęło uspokoił sytuację na rynku. Ceną, którą musieli zapłacić operatorzy za uchwalenie ustawy w odpowiednim terminie, było przejściowe naruszenie wizerunku firm i opóźnienia w zdobywaniu nowych klientów. Jednakże otwarte informowanie o zagrożeniu – choć jego celem była przede wszystkim presja na parlament – przyniosło w dłuższej perspektywie korzyść. Wizerunek firm zyskał: *to są firmy, które otwarcie mówią o swoich kłopotach – a więc są to firmy godne zaufania.*

W Polsce sam sposób funkcjonowania zarówno parlamentu, jak też wymiaru sprawiedliwości stwarza zagrożenie dla obywateli oraz instytucji i organizacji działających w państwie. Lepiej więc prowadzić działania profilaktyczne niż przeciwdziałać zaistniałemu już konkretnemu niebezpieczeństwu. Każda organizacja i każda branża powinna podejmować wysiłki, by w kręgach podejmujących istotne decyzje tworzyć gremia

opiniotwórcze składające się z ludzi, którzy na temat firmy będą posiadali ponadprzeciętną wiedzę, którzy będą potrafili w oparciu o nią recenzować, bez potrzeby starania się o dodatkowe informacje, pomysły modyfikowania prawa – wskazując równocześnie właściwą z merytorycznego punktu widzenia drogę postępowania. Takie działanie przyniesie dobre rezultaty zarówno poszczególnym organizacjom, jak i przyczyni się do przyjmowania przez decydentów regulacji w oparciu o racjonalne przesłanki. Działania lobbingowe w Polsce – te prowadzone zgodnie z regułami sztuki – mogą się przyczynić do edukacji klasy politycznej i innych decydentów, chociaż trzeba mieć świadomość, że ten „efekt uboczny” będzie umiarkowany ze względu na poziom przeciętnego członka *grupy trzymającej władzę* – niezależnie od tego, jaką opcję polityczną reprezentuje.

Techniki, które stosowano w KGHM nie różniły się zasadniczo od sposobu budowania kręgu opiniotwórczego w środowisku dziennikarskim. Współpraca ze środowiskami politycznymi, partnerami biznesowymi, światem nauki etc. prowadzona przez Departament PR miała na celu przede wszystkim zapoznanie wybranych przedstawicieli z firmą, branżą i uzmysłowienie im wagi problemów, jakie mogą wystąpić w przypadku podjęcia decyzji, które pośrednio lub bezpośrednio mogą utrudnić funkcjonowanie organizacji tak ważnej dla gospodarki narodowej. Te inicjatywy były o tyle trudniejsze od działań w środowisku dziennikarskim (te były w wyłącznej gestii rzecznika), że komórka PR prowadziła je jakby na marginesie codziennej – także tej mającej na celu osiągnięcie rezultatu w długiej perspektywie – aktywności firmy, które pozostawały przede wszystkim w gestii zarządu. Długofalowe, zabezpieczające firmę inicjatywy lobbingowe musiały być zgodne z bieżącymi kontaktami organizacji i jej decyzjami „biznesowymi”.

Indywidualne kontakty, a tych było bardzo dużo, Departamentu PR KGHM uzupełniane były informacją kierowaną do wybranych grup odbiorców. Wykorzystywano do tego celu nie tylko specjalnie przygotowane materiały, które były mutacją informacji prasowych, ale także biuletyn wewnętrzny firmy. Biuletyn ten ze względu na rozmiar Grupy Kapitałowej KGHM, w której skład wchodziło oprócz części koncernowej, ponad pięćdziesiąt spółek, a pracowników, do których był adresowany było ponad 40 tys., i tak miał charakter publiczny – było to uwzględnione w sposobie jego redagowania. Biuletyn w formie popularnej poruszał wszystkie istotne dla firmy sprawy i ważne z jej punktu widzenia kwestie. Biuletyn ten był m.in. wysyłany do przedstawicieli szeroko rozumianej branży (naukowców specjalizujących się w górnictwie i hutnictwie, organizacji „pokrewnych”, odpowiednich ministerstw, etc.), a

także do wybranej grupy parlamentarzystów. Polityków, do których wysyłano biuletyn wyłoniono w następujący sposób: byli to posłowie i senatorowie spoza Dolnego Śląska, w większości przypadków byli to parlamentarzyści mało znani, oczywiście na tej liście figurowali przedstawiciele wszystkich ugrupowań obecnych w sejmie i senacie. Ci, którzy odpowiadali na propozycję zawartą w dołączanym liście do przesyłanego biuletynu otrzymywali dodatkowe materiały i odpowiedzi na stawiane pytania.

Celem tych działań było odebranie monopolu na informacje o KGHM politykom, którzy wywodzili się z Polskiej Miedzi oraz stworzenie grupy posłów i senatorów spoza regionu, którzy będą dobrze orientowali się w sytuacji firmy i w razie podejmowania decyzji użyją tej wiedzy. Informowanie znaczącej grupy parlamentarzystów dość szybko zostało zauważone przez posła, który był działaczem związkowym w KGHM. Ludzie z jego warszawskiego otoczenia próbowali skłonić firmę do zaniechania tych działań. Krótka rozmowa rzecznika z prezesem spowodowała pełną akceptację tego i podobnych działań lobbingsowych. Rzecz jasna politycy dolnośląscy również otrzymywali informacje o firmie, ale tutaj z rozmysłem pozostawiono im inicjatywę i odpowiadano na każde ich pytanie. KGHM jako największa firma w regionie musiał być przedmiotem ich zainteresowania – zwłaszcza w sytuacji, kiedy politycy z innych regionów ujawniali swoją wiedzę na jej temat.

Działania obliczone na obniżenie wiarygodności liderów grup, autorytetów są oczywiście stosowane w działaniach lobbingsowych i nie ma w tym nic złego, jeśli osoby takie wykorzystują swą pozycję do wprowadzenia decydentów, grupy (np. szeregowych członków związku zawodowego) w błąd posługując się nierzetelną argumentacją i przekazują informacje wybiórczo lub informacje nieprawdziwe. Tworzenie kręgów opiniotwórczych przynosi doskonałe rezultaty, jeśli przekazuje się rzetelne, pełne informacje i nie unika się podania do wiadomości informacji o kłopotach firmy. Oczywiście wskazane jest, żeby to narzędzie było stosowane z wyprzedzeniem, a działania nie były zbyt pospieszne. Pozwala to w większości przypadków uniknąć konfrontacji z innymi grupami interesów. Ale też nie wolno konfrontacji unikać za wszelką cenę. Jeśli jednak uznamy, że w interesie organizacji musimy się zdecydować na działanie, które wywoła konflikt, możemy je rozpocząć tylko wtedy, kiedy będziemy niemal pewni osiągnięcia sukcesu.

W działaniach PR – w tym w lobbingu – bardzo ważne jest przewidywanie potencjalnych zagrożeń. W zależności od wagi sprawy i prawdopodobieństwa wystąpienia kryzysu

podejmuje się odpowiednio intensywne działania (mające zlikwidować niebezpieczeństwo lub je zminimalizować). Podczas przygotowań do prywatyzacji KGHM w 1997 r. Ministerstwo Skarbu ogłosiło przetarg, w którym wystartowały grupy firm aspirujących do pełnienia roli doradcy ministra w tej operacji. Była to w tamtym czasie – o czym warto przypomnieć – największa prywatyzacja w Europie Środkowo-Wschodniej. W konsorcjach znalazły się firmy różnych specjalności – w tym agencje PR. Polska Miedź nie miała wpływu na decyzje ministerstwa w tej kwestii. W Departamencie PR KGHM z firm Public Relations uczestniczących w przetargu najwyżej oceniano polską odnogę Burson Marsteller, inne agencje PR postrzegano bardziej jako potencjalne zagrożenie, ponieważ sposób ich funkcjonowania odstawał zdecydowanie od stylu pracy komórki PR Polskiej Miedzi. Zdawano sobie sprawę, że agencja PR, która znajdzie się w konsorcjum doradczym Ministra Skarbu będzie – z racji swojego statusu – miała duży wpływ na decyzje dotyczące sposobu prowadzenia kampanii przedprywatyzacyjnej. Obawiając się ewentualnych kolizji KGHM nawiązał kontakty, a następnie ścisłą współpracę z Burson Marsteller, ponieważ w razie zdecydowanej różnicy zdań pomiędzy inną agencją PR (gdyby wygrało konsorcjum, w którego skład nie wchodził BM) planowano zatrudnienie tej najstarszej na świecie firmy i wykorzystanie jej autorytetu. Te działania, którym rzecznik KGHM poświęcił bardzo dużo czasu, jak się okazało nie były konieczne, ponieważ konsorcjum, które wygrało przetarg miało w swoim gronie Burson Marsteller. Ale korzyść z tych kontaktów była duża. Dzięki temu zespół Departamentu PR i specjaliści delegowani do KGHM przez BM w bardzo krótkim czasie stworzyli jeden, zgrany zespół. Miało to także znaczenie w skutecznym rozwiązywaniu problemów, których sprawcą była inna firma, która znalazła się w konsorcjum doradczym.

Zgodnie z regułami PR specjalista, chociaż bierze na siebie ciężar kontaktów organizacji zwłaszcza w sytuacji trudnych (np. kryzys, działania antykryzysowe, lobbing), powinien występować jako przedstawiciel firmy, a nie jej decydent – nawet jeśli ma odpowiednie pełnomocnictwa i jest właściwie umieszczony w strukturze. Jednakże w sytuacjach szczególnych należy brać pod uwagę „wyjście przed szereg”. APRP¹⁹ obsługiwała na początku lat dziewięćdziesiątych francuską, rządową ‘Misję Wałbrzych’, której zadaniem było opracowanie programu restrukturyzacji woj. Wałbrzyskiego. Po dwóch latach współpracy AP RP świadczyła pełny zakres usług Public Relations, a także otrzymała

¹⁹ Powstała w 1988 r. (jeszcze w warunkach nielegalnych) Agencja Prasowa RP przekształciła się na przełomie 1989 i 1990 r. a agencję zajmującą się początkowo obsługą medialną. Pod koniec 1990 r. świadczyła pełny zakres usług PR. Wśród jej klientów obok ‘Misji Wałbrzych’ i rządowej, francuskiej Fundacji France-Pologne byli m.in. Bank Zachodni, KGHM Metraco, Burgel Inkasso.

pełnomocnictwo do podejmowania decyzji w imieniu francuskich ekspertów podczas nieobecności przedstawicieli 'Misji' w Polsce.

'Misja Wałbrzych' działała w trudnych warunkach. Strona polska nie miała doświadczenia w korzystaniu z pomocy intelektualnej – silne było oczekiwanie zarówno decydentów, jak i społeczności Regionu Wałbrzyskiego, że Francuzi rozwiążą wszystkie problemy przede wszystkim dostarczając pieniędzy. Te nadzieje – mimo że umowa pomiędzy rządami w Warszawie i Paryżu wyraźnie mówiła, że pomoc francuska polega wyłącznie na świadczeniu usług eksperckich – wzmocniły komentarze mediów dolnośląskich, które spekulowały nt. temat perspektywy obecności w Wałbrzyskiem kapitału francuskiego. Choć APRP rozpoczęła współpracę z 'Misją' niemal od początku jej obecności w Polsce eksperci francuscy woleli – nie mając doświadczenia w tym względzie – kontaktować się z mass mediami samodzielnie. Podobnie postępowali ich polscy partnerzy w regionie. Z tej przyczyny relacje z mediami miały charakter przypadkowy i niespójny. Swój błąd zauważyli po kilku miesiącach Francuzi i przekazali całość kontaktów z mediami APRP. Ich polscy partnerzy: Wojewoda Wałbrzyski, Pełnomocnik Rządu ds. Restrukturyzacji Województwa Wałbrzyskiego, przedstawiciele administracji samorządowej nadal kontaktowali się z mediami samodzielnie i przypadkowo utrwalając w opinii społecznej fałszywy obraz zadań, jakie postawiła przed francuskimi ekspertami międzyrządowa umowa.

Pełnomocnik Rządu ds. Restrukturyzacji Woj. Wałbrzyskiego został powołany w końcu 1990 r. wkrótce po podpisaniu umowy Warszawa-Paryż i utworzeniu 'Misji Wałbrzych'. Jego głównym zadaniem była opieka nad grupą francuskich specjalistów oraz pomoc w ich współpracy z polskimi decydentami i ekspertami. Niestety władze w Warszawie nie rozdzieliły wyraźnie kompetencji dwóch przedstawicieli administracji rządowej w Regionie: Wojewody i Pełnomocnika. Spowodowało to spory kompetencyjne, a po jakimś czasie otwarty konflikt. Konflikt ten stopniowo przenosił się na przedstawicieli samorządów gminnych, a Francuzi byli postrzegani, jako strona w toczących się sporach, jako „własność” Pełnomocnika. Spośród licznych partnerów lokalnych 'Misji' intelektualnie przygotowane do współpracy z Francuzami były właściwie tylko dwie instytucje: filia Politechniki Wrocławskiej w Wałbrzychu i Kuratorium Oświaty. Inicjatywy francuskie – wykraczające poza umowę międzyrządową – przyniosły wiele cennych inicjatyw edukacyjnych (nowatorskich w Polsce), które zostały wsparte finansowo przez Fundację France-Pologne. Natomiast w innych dziedzinach, które były podstawowym zadaniem 'Misji' piętrzyły się

poważne problemy. A przecież najistotniejsze było nie tylko opracowanie programu restrukturyzacji Regionu przy narzuconym przez stronę polską założeniu, że wałbrzyskie kopalnie zostaną zamknięte, ale także przeniesienie francuskich doświadczeń z likwidowanego zagłębia węglowego w Lotaryngii.

W Lotaryngii działało Stowarzyszenie Actipole, które zostało powołane we współpracy administracji rządowej, samorządowej, organizacji pracodawców i lotaryńskich przedsiębiorców. Stowarzyszenie to zajmowało się pomocą przy szukaniu nowej pracy, przekwalifikowaniem pracowników kopalń i przemysłu okołokopalnianego, pomocą w tworzeniu rodzinnych przedsiębiorstw, poszukiwaniu partnerów dla firm współpracujących dotąd z likwidowanymi kopalniami etc. Misja Wałbrzych zaprosiła Actipole do współpracy. Przedstawiciele stowarzyszenia prowadzili szkolenia dla osób wytypowanych przez samorządy gminne mające na celu przygotowanie kadry dla tzw. Punktów Szans, które miały prowadzić działalność w gminach ówczesnego woj. wałbrzyskiego w oparciu o lotaryńskie doświadczenia. Pierwszy, roczny kurs prowadzony przez Actipole zakończono z trudem. Gminy wytypowały w znacznej części ludzi źle wykształconych i nisko kwalifikowanych. Wystąpiły poważne trudności z utrzymaniem dyscypliny podczas kursu. Absencje jego uczestników podczas zajęć zdarzały się bardzo często. Fundacja France-Pologne podjęła jednak decyzję o finansowaniu drugiej edycji szkolenia. Po to, by kurs mógł się odbyć konieczne było podpisanie umów z poszczególnymi samorządami gminnymi. Potrzebne też było wsparcie przedstawicieli administracji rządowej – zwłaszcza Wojewody Wałbrzyskiego. Po to, by zapewnić finansowanie projektu umowy musiały być podpisane w 1993 r. i w tym samym roku konieczne było rozpoczęcie szkolenia.

Konflikty pomiędzy Wojewodą i Pełnomocnikiem, kolizje Pełnomocnika z samorządami oraz postrzeganie Francuzów, jako strony w tych sporach, spowodowało obstrukcję – wójtowie, burmistrzowie i prezydenci wałbrzyskich gmin opieszale lub wcale nie reagowali na propozycje Francuzów. Także Wojewoda nie zajmował w tej sprawie stanowiska i *de facto* odmawiał inicjatywie Actipole wsparcia. Kolejny pobyt zarówno pracowników Misji Wałbrzych i Actipole zbliżał się do końca, a na podpisanie umów z gminami i rozpoczęcie kursu pozostało niespełna cztery miesiące. APRP otrzymała wszelkie pełnomocnictwa do prowadzenia działań mających na celu doprowadzenie do porozumienia z gminami.

Już wcześniej specjaliści PR sygnalizowali potrzebę wprowadzenia zmian w drugiej edycji szkolenia. Uważali, że konieczne jest wprowadzenie na kurs dwóch osób spoza Regionu Wałbrzyskiego oraz postawienie warunków dotyczących wykształcenia osób delegowanych przez gminy. Francuzi natomiast po zakończeniu pierwszego kursu chcieliby gminy wpłacały kaucję, która przepadałaby, gdyby osoba wytypowana przez gminę nie ukończyła szkolenia. W momencie, kiedy wydawało się, że rozpoczęcie drugiego kursu jest zagrożone Actipole był gotów zrezygnować z tego warunku i odrzucał postulat wprowadzenia osób z zewnątrz nie przyjmując argumentacji APRP, że konieczne jest rozbięcie grupy jaką tworzą ludzie reprezentujący gminy wałbrzyskie – doskonale się znające, że trzeba dwóch osób uczestniczących w kursie: jednej bardzo dobrze wykształconej i drugiej (również po wyższych studiach) wysoko uplasowanej w strukturze samorządowej. Proponowano przedstawiciela Kuratorium z Wrocławia (ze stopniem doktora) oraz wiceburmistrza Namysłowa ²⁰. APRP przeprowadziła nieoficjalne rozmowy z przedstawicielami tych instytucji i otrzymała deklarację współpracy. Na rutynowym spotkaniu przed wyjazdem Francuzów Actipole zwrócił się do APRP o kontynuowanie zabiegów mających na celu zrealizowanie drugiego kursu. APRP postawiła warunek: *zrobimy to po swojemu albo wcale*. Szef Misji Wałbrzych Yves Renaudin wsparł żądanie APRP i specjaliści PR otrzymali *carte blanche* Actipole.

Ocena sytuacji dokonana przez APRP wyglądała następująco:

- konflikt z wojewodą i wynikającą z tego obstrukcją należy wydobyć na „światło dzienne”
- trzeba rozpocząć działania mające na celu skłonienie samorządów do jednoznacznej deklaracji
- należy utrzymać kaucję za uczestników kursu oraz wprowadzić osoby z zewnątrz

APRP wystosowała w imieniu Actipole pismo do Wojewody Wałbrzyskiego, w którym zwracała się o informacje czy administracja rządowa w Wałbrzyskiem jest zainteresowana kontynuowaniem działań szkoleniowych Francuzów mających na celu tworzenie ‘Punktów Szans’. Równocześnie stwierdzono *niedyplomatycznie*, że każda odpowiedź jest

²⁰ Te propozycje personalne wynikały z wcześniejszych kontaktów APRP z Kuratorium Wrocławskim i Urzędem Miasta w Namysłowie.

satysfakcjonująca, gdyż w przypadku odpowiedzi negatywnej APRP skieruje ekspertów francuskich do innego regionu ²¹. Ale odpowiedź na list nie nadeszła. W tej sytuacji skierowano pisma do wszystkich gmin w woj. wałbrzyskim, w którym cytowano fragment pisma do Wojewody mówiący o możliwości przeniesienia Francuzów w inny region Polski. Tym razem odpowiedź nadeszła błyskawicznie, a w ślad za nią deklaracja Wojewody jednoznacznie popierająca korzystanie z pomocy ekspertów francuskich²². Oczywiście było, że Wojewoda, jednego z najbiedniejszych regionów w Polsce, nie może zachować się inaczej, kiedy sprawa stała się oficjalna – tym bardziej, że APRP informowała, że nie zrealizowanie projektu francuskiego spowoduje nie tylko zwrot pieniędzy przeznaczonych na ten cel przez Fundację France-Pologne do budżetu rządu w Paryżu, ale także o tę sumę zmniejszy jej finansowanie na lata następne.

Z samorządami APRP ustaliła spotkanie mające na celu przygotowanie treści umowy w sprawie szkolenia. Specjaliści PR doszli do wniosku, że w tej sytuacji wystąpią, jako upoważnieni przez Actipole decydenci i przedstawią „skrajny” projekt warunków umowy:

- kaucja wpłacona na ustalone konto za uczestników kursu
- gdyby przedstawiciel gminy nie uzyskał dyplomu ukończenia szkolenia, kwota wpłacona przez samorząd zostanie rozdzielona pomiędzy samorządy, które delegowały pracowników kończących szkolenie z sukcesem
- w szkoleniu wezmą udział dwie osoby spoza Wałbrzyskiego: jedna z Wrocławia, druga z Namysłowa
- w razie braku akceptacji tych warunków Actipole zrealizuje szkolenie na Opolszczyźnie.

W trakcie spotkania z przedstawicielami gmin – po przedstawieniu warunków umowy – padły zastrzeżenia, że Actipole deklarował wycofanie się z postulatu dotyczącego kaucji, a wcześniej nie było mowy o uczestnictwie osób spoza regionu. Przedstawiciele APRP powołując się na francuskie pełnomocnictwa stwierdzili, że wobec opieszałości i problemów,

²¹ Przejęcie szkoleń francuskich zaproponował w imieniu samorządów Opolszczyzny Urząd Miejski w Namysłowie.

²² Trzeba wziąć pod uwagę, że na początku lat dziewięćdziesiątych istniały tylko samorządy gminne o bardzo ograniczonych kompetencjach. Autorytet wojewodów, jako przedstawicieli administracji rządowej, miał dla ich szefów duże znaczenie.

jakie miały miejsce podczas pierwszego kursu są to warunki, które nie mogą być negocjowane.

Specjalistom PR zależało przede wszystkim na zapisaniu w umowie kaucji za uczestników. Zakładano, że taki sposób ewentualnego rozdzielania pieniędzy spowoduje, że szefowie gmin będą traktowali ukończenie kursu przez osoby przez nich delegowane ambicjonalnie i wpłyną na dyscyplinę podczas szkolenia. Wiadomo również było, że rywalizacja pomiędzy samorządami, a dość często konflikty pomiędzy zarządami poszczególnych gmin spowodują, że perspektywa, iż pieniądze z kaucji trafią do „rywala” będzie szczególnie nieznosna. Po krótkiej dyskusji i powoływaniu się przez APRP, że Francuzi mogą realizować swój program gdzie indziej. Przedstawione warunki zostały zaakceptowane. Jako nieelastyczny negocjator, który doprowadził do sytuacji w jakimś sensie bez innego wyjścia,

APRP nie uzyskała sympatii ze strony partnerów Actipole. APRP – mimo posiadanych upoważnień – nie podpisała umowy w imieniu francuskiego stowarzyszenia. Umowa taka została podpisana przez szefów gmin i Actipole w kilka tygodni później – zaraz po ponownym przyjeździe do Polski ekspertów francuskich. Podczas spotkania – które przebiegło w doskonałej atmosferze – szefowie wałbrzyskich gmin w rozmowach z Actipole kilkakrotnie podkreślali z wyraźną dezaprobatą nieustępliwość APRP – była to skarga na nieustępliwego decydenta, którym w większości przypadków nie powinien być specjalista PR. Ale w większości przypadków nie oznacza, że nigdy.

Rezultaty:

- umowa została podpisana na warunkach zaproponowanych przez APRP
- szefowie gmin zadbali o delegowanie bardziej właściwych osób niż na pierwszym kursie
- obecność ludzi „spoza kręgu” lepiej wykształconych i wyżej uplasowanych w strukturze swoich organizacji spowodowała, że kurs (i następny trzeci) przebiegał w warunkach oficjalnych i bez zakłóceń
- wszyscy uczestnicy drugiego kursu uzyskali dyplomy.

Reasumując:

Nie sposób sztywno kwalifikować poszczególnych działań PR, bo wszystkie poczynania lobbingowe mogą być opisane, jako przeciwdziałanie kryzysowi i odwrotnie. Kontakty z mass mediami mogą być traktowane jako płaszczyzna dla skutecznych działań lobbingowych, kontakty z partnerami biznesowymi również – niezależnie od tego czy prowadzi je komórka PR czy pracownicy innych jednostek w firmie. Podobnie z działaniem podczas kryzysu etc. etc.

Najistotniejsza jest spójność prowadzonej pracy „informacyjnej”. Wszystkie działy PR są naczyniami połączonymi. I dlatego dla dobrego lobbysty oraz specjalisty w dziedzinie komunikacji wewnętrznej będzie oczywiste, że kultura organizacji jest istotnym (a szeroko rozumiana najważniejszym) warunkiem powodzenia wszystkich działań PR: w tym powodzenia budowania wizerunku organizacji (który ma na celu identyfikowanie się przez szeregowego pracownika z firmą) w jej wnętrzu i kontaktów z grupami, które w sumie należy określić jako szeroko rozumianą opinię publiczną. Poziom kultury organizacji każdy profesjonalista w dziedzinie lobbingu uzna za jeden z najistotniejszych warunków powodzenia jego działań.

Herezją należy nazwać te opinie, które mówią, że celem samym w sobie PR jest budowanie dobrego wizerunku organizacji, a także to, iż specjalista Public Relations nie różnicuje odbiorców swoich informacji ²³

²³ zob. Michel Clamen, Lobbing i jego sekrety, Felberg SJA, Warszawa 2005, str.68-69

zob. Krzysztof Jasiński, Małgorzata Mołęda-Zdziech, Urszula Kurczewska, Lobbing, Oficyna Ekonomiczna - Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, str. 41