

michael fleischer

corporate identity

communication design

public relations

0. Wprowadzenie

1. Podstawy konstruktywistycznej i systemowej teorii komunikacji

- 1.1. Radykalny Konstruktywizm
- 1.2. Konstruktywistyczne aspekty koncepcji kultury
- 1.3. Systemowo-konstruktywistyczna koncepcja *drugiej rzeczywistości*
- 1.4. Cechy i właściwości drugiej rzeczywistości
- 1.5. Konstruktywistyczna definicja 'kultury' i 'komunikacji'

2. Media w perspektywie konstruktywizmu

- 2.1. Media a konstruktywistyczna koncepcja postrzegania
- 2.2. Komunikacja a opinia publiczna
- 2.3. Media a kultura

3. Krótki zarys rozwoju design

- 3.1. Design i reforma społeczna
- 3.2. Arts & Crafts
- 3.3. Shaker / Thonet
- 3.4. Der Deutsche Werkbund (DWB)
- 3.5. Bauhaus
- 3.6. De Stijl
- 3.7. Styl międzynarodowy
- 3.8. Styl skandynawski
- 3.9. Charles i Ray Eames – USA
- 3.10. Ulmer Hochschule für Gestaltung
- 3.11. Włoski design
- 3.12. Postmodernizm / Dekonstrukcja / Postindustrializm
- 3.13. Design a rynek

4. Corporate identity

- 4.1. Historia corporate identity
- 4.2. Definicja pojęcia i zakres obiektu
- 4.3. Cele corporate identity
- 4.4. Kultura organizacji
- 4.5. Corporate design
- 4.6. Corporate communication
- 4.7. Corporate behaviour
- 4.8. Proces tworzenia corporate identity
- 4.9. Kompleksowy program procesu corporate identity
- 4.10. Generalne nastawienia wobec programu corporate identity
- 4.11. Struktura agencji corporate identity

5. Public relations

- 5.1. Rozwój public relations
- 5.2. Definicje public relations
- 5.3. Opinia publiczna
- 5.4. Główne cechy i zasady public relations
- 5.5. Funkcja managementowa public relations
- 5.6. Komunikacja z mediami
- 5.7. Profil kompetencji pracownika public relations
- 5.8. Public relations a dziennikarstwo
- 5.9. Public relations projektów i rozpoznawanie kryzysu
- 5.10. Teamwork

6. Literatura

7. Spis ilustracji i ich źródeł

Problemy to nie wrogowie,
lecz szanse życia.

Ingvar Kamprad

Konstrukcja to koncentracja
oparta na zasadzie pomijania.

?

0. Wprowadzenie

Corporate identity, corporate communication i public relations to terminy i określenia wchodzące, nie tyle do języka polskiego, ile do rzeczywistości konstruowanej m.in. przez ten język. Coraz częściej i z coraz większą oczywistością uzmysławiają one organizacjom konieczność konstruowania własnego wizerunku, rozwijania i kształtowania go w relacji do szybkich zmian zachodzących na rynku, na którym organizacje te operują. Nie tylko na rynku jednak, także otoczenie, środowisko społeczne, media w ich różnych formach odbierają organizacje poprzez ich wizerunek, jaki same sobie wytworzyły lub nie wytworzyły, lub też jaki publiczność im wytwarza. Konstruowanie, kontrolowanie i aktualizowanie tego wizerunku stało się już w latach 40., obok dbania o wyniki produkcyjne jednym z fundamentalnych wyznaczników charakteru organizacji, współdecydującym o jej wynikach finansowych i ekonomicznych. Dynamicznie rosnący postęp techniczny, homogenizacja technologii i produktów, internacjonalizacja produkcji, prowadzą od lat 50. do daleko idącego ujednoczenia produktów, nie wykazujących już różnic w odniesieniu do jakości ich wykonania czy funkcji. Produkty stają się wymienne. W latach 70. dochodzi ponadto do homogenizacji rynków. Te same urządzenia nabyć można w każdym europejskim kraju, nierzadko w tych samych sklepach, sklepach o tym samym wyglądzie, wystroju wnętrza, układzie produktów na półkach itp. Lata 80. i 90. to homogenizacja i uszczuplenie oferty produktów. Rynek danego produktu opanowuje kilku, niewielu producentów wytwarzających taki sam produkt. W tej sytuacji wyznaczniki techniczne lub technologiczne (podlegające ponadto jednej normie międzynarodowej) tracą na znaczeniu przy wyborze produktu przez klienta, produkt staje się wymierny. O wysokości sprzedaży decyduje dziś już prawie wyłącznie czynnik konstruktywistyczny – a mianowicie wizerunek organizacji, corporate identity. Liczba klientów porównujących dane techniczne urządzeń, sprawdzających jego użyteczność oscyluje dziś w okolicach zera. Klienci kupują markę, image, świat przeżyć oferowany przez daną organizację. Co staje się lub już jest o tyle łatwe, że do homogenizacji produktów dochodzi dodatkowo homogenizacja cen w odpowiednich segmentach rynkowych, przy czym liczba tych segmentów rzadko przekracza cztery poziomy. Jednym z pierwszych działów gospodarki, który wprowadził homogenizację oferty była branża samochodowa, ze sporej jeszcze palety modeli w latach 60., dochodzimy dziś do czterech podstawowych (mały samochód miejski, klasa średnia, wyższa klasa średnia, klasa wysoka) oraz okazjonalnie do jednego dwóch modeli dla nisz rynkowych, dla grup typu trendsetter, przy czym nieważny jest w tej kategorii sam samochód, jak tylko funkcja reklamowa grupy kulturowej nabywającej ten model.

Jeśli spojrzeć na rozkład marek organizacji na rynku i uwzględnić marki, posiadające więcej niż 10% udziału w rynku na podstawie danych dotyczących Niemiec zestawianych co dwa lata dla użytku agencji reklamowych (Verbraucheranalyse 1998, Codeplan), otrzymujemy następujące nasycenie marek: cola 3, soki 3, woda mineralna 3, buty 5, banki 2, filmy 3, AGD 3, kawa 5. Homogenizacja oferty rynkowej i preferencji konsumenckich jest bardzo wyraźna.

Także cena nie stanowi już dziś wyznacznika atrakcyjności produktu. Atrakcyjność produktu wynika dziś li tylko ze świata przeżyć, jaki dany produkt reprezentuje, czy inaczej, jaki został produktowi w charakterze wyznacznika skonstruowany. Tym samym produkty posiadają w większej mierze niż miało to miejsce jeszcze w latach wcześniejszych funkcje kulturowe. I to liczne i bardzo kompleksowe. Z jednej strony reprezentują one stronę producenta i współtworzą jego wizerunek, który pomaga mu w sytuowaniu się na rynku, w konstrukcji swojej na tym rynku pozycji,

pozwalają mu koncentrować się już nie na produkcie a tylko na wizerunku (przypadek Daewoo czy Kia, firm kupujących licencje na wycofane z produkcji stare modele innych producentów i wyposażające te modele w nowy design), sytuują go w systemie socjalnym. Z drugiej strony klient manifestuje określonym, tak a nie inaczej nasemantyzowanym produktem swoją przynależność subkulturową. Produkt pozwala odgraniczać się uczestnikom kultury od innych opcji subkulturowych i manifestować swoją przynależność, czego uczestnicy kultury generalnie dokonują oczywiście od stuleci, jednak przy pomocy gotowych, oferowanych produktów przemysłowych, a nie kreatywnie przy pomocy znaków wymyślonych przez siebie samego i członków swej subkultury. Nie mamy już do czynienia z własną ideologiczną kreacją znaków, lecz z wyborem spośród znaków oferowanych na rynku przez producentów, stanowiących element systemu semiotycznego kultury. Ten sam proces zatem, jaki zaszedł na rynku produktu, jak opisano to wyżej. Dochodzi więc do procesu homogenizacji ekonomii i kultury. Przy czym pierwsza przejmuje zasady generujące drugiej. To system kultury, będący kompleksowym systemem znaków, narzuca systemowi ekonomicznemu znakowość, czy mniej dramatycznie, system ekonomiczny przejmuje znakowość, ze względów ekonomicznych zresztą. Gdyż okazało się, że nie tylko moda, potem sprzęty domowe, biżuteria, zegarki są elementami kultury wyposażonymi w semantykę, lecz nasemantyzować można wszelkie produkty, w tym, ma się rozumieć, także usługi. Do konfliktów dochodzi już tylko na poziomie globalizacji. Gdyż mamy do czynienia z globalnym rynkiem ekonomicznym i globalnym rynkiem producenta i produktów, z globalizacją produktów, znaków i znaczeń z jednej strony oraz z drugiej z systemem państw (najczęściej) narodowych, z ich systemami tradycji, wartości, norm itp., które w pewnej liczbie aspektów są sobie przeciwstawne. Mc Donald's a Cepelia. Siemens, Toshiba, Daimler Chrysler, DASF, Sony, Coca Cola, Pepsi a Łuczniczka, Pafawag, Ursus, Samosierra, Powstanie Listopadowe, Mieszko, Wanda, Dywizjon 303. Ta niekoherencja i heterogenność stanowi oczywiście szansę, gdyż jest sytuacją w systemie, z którą system ten musi sobie poradzić, a poradzić może sobie jedynie przez zwiększenie stopnia organizacji i poziomu porządku lub oczywiście przez rozpad systemu, co na poziomie globalnym nie jest możliwe.

W tym kontekście centralnym elementem systemu ekonomicznego staje się, podobnie jak systemu kultury, znakowość, znak i semantyka. Produkt to nośnik funkcji znakowej siebie samego. Przy czym kulturowo i ekonomicznie relewantny nie jest produkt (o ile jest 'w porządku', a jest, gdyż podlega homogenizacji: Honda dopuszcza błąd w wykonywanych przez podwykonawców fotelach do swych samochodów w tylko co 10.000 egzemplarzu), lecz jego znakowość i semantyka. Na rynku nie mamy dziś produktów lecz znaki i dlatego organizacja AEG powiada, że 'silnik musi wyglądać jak prezent urodzinowy'.

W tej sytuacji centralnym elementem strategii istnienia, funkcjonowania i rozwoju organizacji jest jej corporate image oraz proces konstruowania corporate identity. Przy czym obowiązuje oczywiście generalna zasada, iż każda organizacja, każdy produkt, każda grupa klientów i każdy człowiek, jako element systemu kultury posiadają image. W analogii do drugiego aksjomatu Watzlawicka, twierdzącego, że nie można się nie zachowywać, możemy powiedzieć, nie można nie posiadać image'u. Skoro tak, i skoro image jest elementem semantycznym systemu kultury, który zostaje nam dany lub który sami generujemy lub jedno i drugie, i skoro kultura funkcjonuje na bazie systemu znaków, istnieje możliwość, mniej lub bardziej skuteczna czy efektywna, generowania, kształtowania i kontrolowania manifestacji tego image'u w określonym kontekście samego systemu kultury lub systemu interkultury. Czym, czego nie trudno się domyślić, zajmuje się dział gospodarki nazywany powszechnie corporate identity.

Ponieważ na rynku polskim brak jest na razie akceptowalnych publikacji na ten temat, zarówno miejscowych autorów jak i przekładów z bogatej literatury na ten temat obecnej na rynku globalnym od lat 40., proponujemy próbę wypełnienia tej luki niniejszą publikacją.

Ponieważ literatura przedmiotu jest bogata, ilość pozycji fundamentalnych opartych na najnowszych teoriach socjologicznych, kognitywnych i komunikacyjnych przekracza możliwości recepcyjne pojedynczego czytelnika, oraz ponieważ wszyscy troje mamy daleko idącą awersję do wyważania otwartych drzwi (tam gdzie są one naprawdę otwarte), postanowiliśmy przedłożyć czytelnikowi nie tyle pozycję opartą na naszych własnych badaniach, jak raczej swego rodzaju reader, przegląd istniejących pozycji i stanowisk dotyczących zagadnienia corporate identity oraz naszą próbę ich homogenizacji z punktu widzenia i na tle teoretycznym teorii systemów i konstruktywizmu epistemologicznego.

Po krótkim szkicu paradygmatu konstruktywistycznego i propozycji jego operacjonalizacji na materiale naszego obiektu oraz zarysowaniu możliwych perspektyw badawczych, zreferujemy w drugiej zasadniczej części książki stan wiedzy na temat corporate identity uwzględniając najważniejsze i fundamentalne pozycje w tym zakresie. Innymi słowy: nie prezentujemy Państwu tylko naszych dociekań lecz w głównej mierze stan wiedzy na interesujący nas temat, jaki uważamy za dla tego tematu relewantny, po to by zainicjować dyskusję i dialog, prezentując to, co – naszym zdaniem – już zostało osiągnięte.

Pozostaje problem terminologiczny. Ponieważ corporate identity na rynku polskim zarówno jako obiekt jak i dział gospodarki jest zjawiskiem stosunkowo młodym, nie wykształciła się odpowiednia terminologia. Dlatego, zwłaszcza w dobie globalizacji, oraz by nie zostać posądzonym o nacjonalizm lub szowinizm, stosować będziemy, tam gdzie brakuje polskich terminów lub funkcjonujące odpowiedniki są nieadekwatne, terminologię międzynarodową, która bez wątpienia międzynarodową pozostanie.

Nie ma nic bardziej praktycznego
niż dobra teoria.

I. Kant

1. Podstawy konstruktywistycznej i systemowej teorii komunikacji

Teoria kultury starająca się o integrujący punkt widzenia oraz operacjonalizację zawartych w niej hipotez i produkowanych przez nią prognoz powinna być ukierunkowana nie tylko socjologicznie. Uwzględniając fakt, iż aktualne teorie socjologiczne są teoriami systemowymi, zorientowanymi na ewolucyjny charakter procesów zarówno socjalnych jak i kulturowych, trzeba wyjść z założenia, że także teoria kultury musi odpowiadać takiemu ukierunkowaniu. W dalszym ciągu omówiona zostanie krótko konstruktywistyczna epistemologia stanowiąca z punktu widzenia teorii nauki niezbędne rozszerzenie aspektów socjalnych na procesy poznawcze, stanowiące z kolei istotny wyznacznik systemów kulturowych.¹ Następnie przejdę do scharakteryzowania mojej systemowo-konstruktywistycznej teorii kultury i komunikacji (por. Fleischer 1989, 1994). Zaprezentowany stosunkowo szeroko wstęp służyć ma z jednej strony zwróceniu uwagi na wykorzystaną przeze mnie tradycję naukową i na zakotwiczenie mojej koncepcji wśród poprzedników a z drugiej strony, czysto praktycznie, przypomnieć najważniejsze aspekty commonsensu.

Wyjaśnienie wymaga ponadto kompleks terminologiczny, kryjący się za pojęciami 'rzeczywistość' i 'realność'. Konieczne jest wyróżnienie dwóch obiektów i odpowiednie ich zdefiniowanie (por. Stadler/Kruse 1990). Z jednej strony 'realności' (reality/Realität) a z drugiej 'rzeczywistości' (actuality/Wirklichkeit). 'Realność' dotyczy niezależnego - od istnienia życia, od obszaru psychicznego, od człowieka - świata fizycznego, bez względu na to, czy jest on ludzkiemu poznaniu dostępny, czy też nie. 'Rzeczywistość' natomiast obejmuje wszystkie formy subiektywnych lub intersubiektywnych zjawisk realności. 'Rzeczywistość' oznacza zatem obszar kognitywny, konstruktywny i kolektywny, który opisać można - bez zaprzeczania 'egzystencji życia' lub 'człowieka' jako elementów, na które obiekty te mają wpływ i które współgenerują realność - za pomocą pojęcia 'konstrukcji obiektów kulturowych'.² Równocześnie zakładam, że wynikające z tego procesu konstrukty posiadają elementy, cechy i właściwości, które nie są lub/i nie są bezpośrednio sprowadzalne do istniejących i oddziałujących ofert realności. Konstrukty te bazują co prawda na realności, ta jednak nie jest bezpośrednio poznawalna i nie musi być w tych konstruktach ani jednoznacznie reprezentowana, ani te konstrukty nie muszą się składać wyłącznie z elementów tak rozumianej i tak zapośredniczonej (oferowanej) realności. Ponieważ rzeczywistość jest konstruowana i oddziałuje w systemie kultury ze specyficznymi kulturowymi celami [Zwecke], można założyć, że ukierunkowują się one według prawidłowości lub ofert systemu kultury i na nie się orientują, na ten system, którego potrzeby (= funkcje) spełniają i przez który zostały wygenerowane (na temat pojęcia 'rzeczywistości' por. ogólnie - Berger/Luckmann 1989, Glasersfeld 1987, Maturana 1982, Roth 1987, Watzlawick 1976 i 1981).

¹ Określeń 'istotny' i 'ważny' używam jako terminów naukowych. Pierwsze słowo używane jest zgodnie z ustaleniami Bunge'go, kiedy obecność lub oddziaływanie danej właściwości lub danej cechy jest niezbędne dla funkcjonowania i zachowania systemu, istotnymi właściwościami są więc właściwości konieczne; słowo 'ważny' natomiast używane jest wtedy, kiedy chodzi o właściwość, cechę itp., które z tych czy innych względów są relewantne dla opisu. Innymi słowy: jako 'ważne' (z tej lub z innej perspektywy) coś zostaje *uznane*; 'istotne' natomiast coś *jest* dla danego systemu.

² Terminu 'kolektywny' (i pochodnych) używam w znaczeniu neutralnym, od konotacji ideologicznych jakie to słowo posiada w języku polskim - abstrahuję.

1.1. Radykalny Konstruktoryzm

Ponieważ istnieje już wiele opracowań na temat Radykalnego Konstruktoryzmu (Berg/Prangel 1995, Gehrke 1994, Gumin/Mohler 1985, Glasersfeld 1985, Hejl 1987, 1994, Luhmann 1990, Rusch 1994, Schmidt 1994, Fischer 1995), omówię tę koncepcję tylko szkicowo, opierając się głównie na charakterystyce przedstawionej przez Schmidta (1987). Jako twórców radykalnego konstruktoryzmu wymienić należy Humberto Maturanę i Francisco Varełę (w ramach biologicznej teorii kognitywizmu), Heinza von Foerstera i Ernsta von Glasersfelda (w ramach konstrukcji wiedzy). Sam termin pochodzi od Glasersfelda. Epistemologia radykalnego konstruktoryzmu rozumiana być musi jako teoria kognitywizmu z jednej strony oraz nieredukcjonistycznie i systemowo z drugiej. Punktem wyjścia konstruktoryzmu jest wynikająca z badań neurofizjologicznych hipoteza, iż poznanie a tym samym rzeczywistość są *semantycznie* zamknięte lecz *operacyjalnie* otwarte. Wypowiedzi na temat rzeczywistości są produktami wewnątrzsystemowego, kognitywnego *przyporządkowywania* znaczeń obiektom, które same w sobie znaczeń nie posiadają. Konstruktoryzm pojmuje się *wyłącznie* jako teoria poznania, abstrahując od zjawiska postrzegania, nie wypowiada się zatem na temat teorii postrzegania (por. Glasersfeld 1992). W ramach teorii konstruktoryzmu rzeczywistość psychiczna lub kognitywna wyjaśniana jest wyłącznie na podstawie wewnętrznych zasad organizacji samej kognitywności. W takim ujęciu pojawia się oczywiście problem modyfikabilności oraz wariabilności. Według konstruktoryzmu 'modyfikacje' mogą być wyjaśnione tylko jako wewnętrzne procesy samego systemu. Powstaje jednak wynikające z obserwacji pytanie, dlaczego wytwarzane w zamkniętym systemie konstrukty rzeczywistości tak dobrze przystają do rzeczywistości. Można oczywiście twierdzić, że są przez nas tylko uważane za przystające, ale i ten rodzaj przystawalności musi być wyjaśniony. Odpowiedź konstruktoryzmu zmierza oczywiście w kierunku twierdzenia, że konstrukcja rzeczywistości pojawia się dopiero wraz z pojawieniem się kognitywności, i uważana musi być tym samym za emergentne dokonanie człowieka. Innym problemem konstruktoryzmu jest koncepcja ewolucji, która musi być postulowana w dwóch wersjach, w biologicznej i w konstruktorywistycznej lub kognitywnej.

Analizując kognitywność Maturana wychodzi od perspektywy biologicznej i postuluje z uwagi na postrzeganie zjawisk zasadniczą dyferencję między poziomem fizycznym a biologicznym. W tradycyjnych teoriach poznania obowiązuje według Maturany (1987, 90) zasada, iż "istnieją postrzegalne obiekty, a ich obecność decyduje o ich poznawalności". Na poziomie biologicznym rzeczywistość jako obiekt nie jest jednak koniecznie niezbędna, używamy bowiem kognitywności, by analizować kognitywność. W wypadku postrzegania nie mamy więc do czynienia "z przyjmowaniem lub przekazywaniem informacji, pochodzącej z zewnątrz, lecz z konstrukcją inwariantów, za pomocą których organizm może asymilować i organizować swoje doświadczenia" (Richards/Glasersfeld 1987, 194). Z tego wynika bezpośrednio konstruktorywistyczne pojęcie modelu: "Model nie odzwierciedla danej struktury, ani jej nie powiela, lecz ilustruje możliwą drogę do wypełnienia funkcji, prowadzącej do danego rezultatu. (...) Model nie ma prawa do twierdzenia lub zaprzeczania korespondencji z rzeczywistością, nie pytamy zatem 'Co jest strukturą realnego świata?', lecz 'Co jest strukturą świata naszych doświadczeń?'. Dysponujemy tylko modelem świata, to znaczy jego konstruktem, tak iż można twierdzić: "Zachowanie steruje postrzeganiem. (...) Zachowanie zostaje zmienione, by modyfikować to, co jest postrzegane" (Richards/Glasersfeld 1987, 195-197). Punktem wyjścia perspektywy konstruktorywistycznej nie są zatem zmysły czy organy postrzegania, lecz mózg. "Postrzeganie jest tym samym przypisywaniem znaczeń wolnym od znaczeń neuronalnym procesom, jest konstrukcją i interpretacją" (Roth 1986, 14). "Wszystkie zmiany w systemach kognitywnych podlegają zawsze logice danego systemu", w tym sensie komunikacja to – znane z systemów biologicznych – zachowanie orientacyjne (Rusch 1999, 181).

Wynikające z konstruktywizmu implikacje dla zjawiska 'komunikacji' scharakteryzować można następująco. Według Maturany funkcja języka polega na tym, by "orientować mówiącego w obrębie jego obszaru kognitywnego, a nie na tym, by wskazywać na samodzielne jednostki" (Schmidt 1987, 28). Ewolucję języka postulować należy więc jako proces autopoetyczny. Wiedza odnosi się do inwariantów doświadczeń organizmów ożywionych, "a nie do struktur lub wydarzeń egzystującego niezależnie świata" (Richards/Glasersfeld 1987, 194). "Wiedza oznacza: być w stanie, adekwatnie operować w sytuacji indywidualnej lub socjalnej" (Maturana 1982, 76). Wiedza jest tym samym dependentna wobec podmiotu.

Z uwagi na 'obiektywność' i 'empirię' konstruktywizm argumentuje następująco: "Systemy ożywione są systemami interakcyjnymi, budującymi wespół z innymi systemami konsensualne obszary o charakterze socjalnie akceptowanych rzeczywistości" (Schmidt 1987, 34). W procesie tym własne doświadczenia podsuwane są innym. "Uda się to podsuwanie, uzyskujemy pojęcie obiektu. (...) Doświadczenia oraz rozwiązania intersubiektywnie rozróżnialnych problemów interpretowane są tak, *jak gdyby* były one 'adekwatne do rzeczywistości', powtarza się je i oczekuje się ich, gdyż systemy ożywione operują induktywnie i prognostycznie" Nasz świat "jest wielkością konstruktywną i conceptualną, którą wytwarzamy i wypróbowujemy w naszej socjo-kulturowej wspólnotce za pomocą równoległych interakcji i która relewantna jest dla naszego indywidualnego oraz socjalnego życia, myślenia i zachowania. O alternatywnych *jak gdyby* może i musi zatem decydować praktyka, a nie epistemologiczny dowód realności" (Schmidt 1987, 35).

Konceptualizację pojęcia 'wypowiedzi' konstruktywizm opiera na aspekcie znaczenia, rozróżniając przy tym dwa jego wymiary: środki komunikacji i komunikaty. *Środki komunikacji* nie posiadają znaczenia, "uczestnicy komunikacji muszą konsensualnie uzgodnionym środkiem komunikacji *przypisać* znaczenia w swoim obszarze kognitywnym" (Schmidt 1987, 65). Mamy więc do czynienia ze środkami komunikacji (np. tekstami językowymi) oraz z kognitywnymi konstruktami, "które dany system przypisuje środkom komunikacji" (Schmidt 1987, 65). Konstrukty te nazywamy *komunikatami*. Tego, czym środki komunikacji są i w jaki sposób są akceptowane, uczymy się w procesie socjalizacji.

Z tego bezpośrednio wynika ujęcie zjawiska 'komunikacji'. Samoreferencyjne i samoorganizujące się systemy zależą od wymiany ze środowiskiem. Interakcje dane są wtedy, gdy ma miejsce wymiana między systemem a "ustrukturyzowanym na odmiennym poziomie środowiskiem" (Jantsch 1987, 169). Zbiór tych interaktywnych procesów nazywamy obszarem kognitywnym. System »wie«, jakie relacje ze środowiskiem muszą zostać utrzymane, by utrzymać sam system.³ Komunikacja jest dana, kiedy obydwa systemy zachowują pełną autonomię, i tylko wtedy, kiedy obydwa obszary kognitywne na siebie zachodzą. Nie mamy przy tym do czynienia z transferem wiedzy, lecz z reorientacją interaktywnych procesów "danego systemu przez autoreprezentację innego systemu i właściwych dla niego (dla jego obszaru kognitywności) procesów. (...) Komunikacja to nie dawanie, lecz prezentacja samego siebie, swojego życia, która ewokuje odpowiednie procesy życiowe w kimś innym. (...) Komunikacja między systemami autopoetycznymi zawiera w sobie możliwość samoorganizacji wiedzy poprzez wzajemną stymulację wysondowania i rozszerzania obszarów kognitywnych" (Jantsch 1987, 170), pod nadzorem danych i oddziałujących warunków środowiska. Wiedza, która nie odpowiada wymogom środowiska całego systemu, a to znaczy zakłóca jego trwanie, zostanie prędzej czy później z danego systemu wyeliminowana.

1.2. Konstruktywistyczne aspekty koncepcji kultury

Przyjmując założenia radykalnego konstruktywizmu konieczne jest także nowe skonceptualizowanie zjawiska kultury. Punktem wyjścia jest krytyka koncepcji

³ W sytuacjach, kiedy używam określonych słów w sensie metaforycznym, sygnalizuję tę metaforyczność ujmując je w znaki '» «'.

kultury, które "nie są świadomie formułowane jako konstrukty obserwatora, lecz interpretowane mylnie jako jednostki dane" (Schmidt 1992, 425). Kultura pojmowana jest w nich na zasadzie opozycyjnych par, pary te jednak stanowią wielkości konstruktywne. Kulturę zatem widzieć należy "nie jako *model zachowania*, lecz jako *model dla zachowania*" (Schmidt 1992, 427), z czego wynika, że kultura jest obiektem organizującym zachowanie. Ponadto konieczne staje się uwzględnienie modyfikacji wprowadzonej przez Petersona: "ludzie używają kultury (...), by organizować i normalizować swe czynności. (...) Elementy kultury są używane, modyfikowane lub odrzucane w zależności od tego, jak przydatne są dla organizacji rzeczywistości" (Peterson 1979, 159). Podobnie rzecz ujmuje Neidhardt (1986, 11): Kultura "jest systemem kolektywnych konstrukcji sensów, za pomocą których ludzie definiują rzeczywistość - [jest], tym kompleksem ogólnych wyobrażeń, za pomocą którego rozróżniają między ważnym a nieważnym, prawdziwym a fałszywym, dobrym a złym jak i pięknym i brzydkim" Chodzi zatem o systemy sensów, które za pomocą kodów - w rozumieniu Luhmanna - ukierunkowują konstrukcję rzeczywistości. W ramach zaproponowanego przez Schmidta (1992, 428) ukierunkowania konceptu kultury jako *modelu dla zachowań* nie wychodzimy od 'fenomenów kulturowych', lecz konceptualizujemy kulturę jako program, którego zastosowania wytwarzają, w ramach konkretnych socjo-historycznych warunków, to, co obserwator widzi potem jako 'fenomeny kulturowe'. W ten sposób najistotniejszym aspektem kultury jest konstytucja sensu w relacji do konstruktywistycznie rozumianego postrzegania. "Ludzkie postrzeganie środowiska nie jest procesem odzwierciedlenia, lecz konstrukcji. Postrzeganie jest własnym dokonaniem obserwatora, który podejmuje rozróżnienia w środowisku, przy czym nie jest sprawdzalne, czy środowisko te rozróżnienia 'samo w sobie' posiada" (Schmidt 1992, 429). Za w naukowym sensie pewne uchodzić może, "że nasze zmysły nie odzwierciedlają środowiska, lecz oddziałują na środowisko i dostarczają niespecyficznie zakodowanych bodźców do określonych regionów mózgu. Opracowywanie tych bodźców dokonuje się potem w neuronalnych sieciach na mocy warunków, w ramach których operują owe sieci, a nie - jak by się wydawało - na mocy warunków, w ramach których operuje rzeczywistość" (Schmidt 1992, 429).⁴

Schmidt wychodzi dalej z założenia, że nie mamy wglądu w przebieg opracowywania bodźców postrzegania, "rzeczywiście operujemy bowiem zawsze tylko postrzeganiami, które nasz mózg już uformował" (Schmidt 1992, 430). Tego, że na podstawie skutków wnioskować możemy o ich o przyczynach, Schmidt nie tematyzuje. Sami zatem, argumentuje dalej Schmidt, wytwarzamy porządek, którego w generalnym szumie środowiska nie ma. Także w tym miejscu muszę zgłosić wątpliwość: Szum środowiska jest szumem tylko dla obserwatora, a nie dla środowiska, w środowisku szum nie istnieje, istnieje natomiast porządek różnej kompleksowości. "Budowanie na podstawie zasady 'order from noise' może być charakteryzowane jako budowanie temporalnych stanów stabilności niestabilnego systemu według własnych kryteriów systemu" (Schmidt 1992, 430). Budowanie porządku obejmuje szum (noise), "dziedziczne albo nabyte plany lub schematy procesów tworzenia porządku, przebiegające w mózgu oceny tych operacji", jak i "osiągnięcia pamięciowe i partycypację w wewnętrzzsystemowych konstruktach

⁴ Tutaj problematyczny jest z mojego punktu widzenia jeden aspekt: Temu, iż opracowywanie danych postrzegania przebiega pod uwarunkowaniem neuronalnych sieci, trudno jest zaprzeczyć. Uwarunkowania, w ramach których te sieci operują, nie mogą lub przynajmniej nie powinny być jednak traktowane jako z góry dane, lecz rozumiane być muszą, uwzględniając teorię ewolucji, jako rezultaty procesów przystosowawczych. Jeśli sieci te operują, tak jak operują, to bierze się to z tego, że ten rodzaj operowania okazał się być najlepszym przystosowaniem, gdyż najbardziej skutecznym, efektywnym, sprawnym itp. Jeśli zaakceptujemy procesy przystosowawcze, to musimy z rodzaju manifestacji i z rodzaju organizacji danego istniejącego mechanizmu lub obiektu wnioskować o środowisku, do którego ten mechanizm lub obiekt jest przystosowany i które go wykształciło. Nie możemy tego mechanizmu lub obiektu uznawać za dany sam w sobie. Powstał on bowiem jako przystosowanie do czegoś. Z jego manifestacji wnioskować możemy, o tym, do czego jest on przystosowany.

rzeczywistości (= 'wiedza społeczna'). Kontrola tego, co uświadamiamy sobie jako wiedzę, nie odbywa się, jak można by sądzić, przez porównanie wiedzy z realnością, lecz osiągnięte jest przez działanie i komunikowanie. Wiedza sprawdzana jest przez odniesienie do wiedzy, która wynika z działania i komunikowania. Akceptowane zostaje to, co jest viabilne, co jest stosowne i skuteczne, a nie, jak by się wydawało, to, co jest (ontologicznie) prawdziwe. (...) Konstrukty rzeczywistości walidowane są przez inne konstrukty rzeczywistości. Jeśli zaakceptuje się taki punkt widzenia, to staje się sensowne, wprowadzenie dyferencji między ontologiczną (ale niepoznawalną) realnością z jednej strony a rzeczywistością kognitywną (tworzoną przez naszą wiedzę) z drugiej. Jako indywidua żyjemy w rzeczywistościach kognitywnych, które tworzymy w ramach naszych społecznie danych możliwości konstrukcyjnych i które z innymi (wy) negocjujemy i (wy-)mawiamy" (Schmidt 1992, 431).⁵ Komunikacja nie jest zatem definiowana jako "wymiana informacji między systemami kognitywnymi (...), lecz jako systemowo specyficzna konstrukcja sensu z okazji postrzegania ofert medialnych" (Schmidt 1992, 438), lub - w oparciu o Luhmanna - jako "proces, który na selekcje reaguje selekcyjnie, czyli wzmacnia selekcyjność" (Luhmann 1981, 314).

W tym kontekście ważna uwaga: Zarzut, iż koncepcja konstruktywizmu sprowadzalna jest w gruncie rzeczy do zwykłego (lub kompleksowego) solipsyzmu, jest nie na miejscu. Kognitywna konstrukcja rzeczywistości nie jest ani procesem dowolnym ani subiektywnym. "Odbывается ona bowiem w ramach nieprzerwanego procesu interakcji i komunikacji, który prowadzi do częściowej paralelizacji systemów kognitywnych interaktantów. W tym stopniu, w jakim ożywione systemy kognitywne takie paralelizmy wytwarzają, tworzą one porównywalne konstrukty rzeczywistości, przez co powstają 'obszary socjalne'. Zachowaniem socjalnym jest w tym sensie każde zachowanie na bazie danego modelu rzeczywistości, który stworzony został przez paralelizację stanów systemów kognitywnych. Jeśli systemy kognitywne wytworzyły porównywalne stany oraz współoddziałują i komunikują uwzględniając owe paralelne stany, to tworzą one system socjalny. (...) I to socjalnie skonstruowane rzeczywistości - a nie realność - tworzą więc obszar referencji dla komunikacji" (Schmidt 1992, 431). Chodzi przy tym oczywiście o przeforsowanie elementów danych konstruktywów we własnym sensie. "Modele rzeczywistości operują (...) za pomocą dyferencji lub dychotomii, które zostają komunikatywnie etablowane i przeforsowane. Typy i powiązania tych bazalnych dychotomii tworzą swego rodzaju filary [Eckwerte] lub kategorialną ramę danego modelu rzeczywistości społecznej, na którą powołujemy się w odniesieniu do podstawowych pytań jako na orientację społecznie obowiązującą" (Schmidt 1992, 434).

1.3. Systemowo-konstruktywistyczna koncepcja drugiej rzeczywistości

Systemowa i ewolucyjna teoria kultury dotyczy - tak jak ją tutaj konceptualizuję - fenomenowi *drugiej rzeczywistości*. Pierwsza rzeczywistość (= realność) dana fizycznie, obiektywnie (w sensie hipotetycznego realizmu) i jej prawa interesują kulturoznawstwo o tyle, o ile jest ona podstawą drugiej i dostarcza ogólnych reguł jej funkcjonowania, przy czym - opierając się na konstruktywizmie - obowiązuje zasada, iż pierwsza rzeczywistość w sensie kognitywnym pozostaje bezpośrednio niepoznawalna. Wszystkie wypowiedzi o niej przefiltrowane są przez mechanizm drugiej rzeczywistości, będącej produktem realności, o istnieniu której co prawda nie możemy orzekać, przyjmujemy jednak (= hipotetyczny realizm), że egzystuje, ponieważ oddziałuje i dlatego jest - pośrednio - poznawalna, a ściślej - rekonstruowalna. System socjalny wykazuje szereg - ogólnie wspólnych dla rządu naczelnego - zjawisk, które co prawda są produktami pierwszej rzeczywistości,

⁵ Zaakceptowanie tego, że konstrukty powstają według kryteriów wewnątrzsystemowych, jest oczywiście konieczne, nie odpowiada to jednak jeszcze na pytanie: Z czego powstał system, w obrębie którego budujemy ten porządek?

które jednak nie są (bez reszty) do niej sprowadzalne. Wszystkie te zjawiska wykazują charakter znakowy (reprezentując tutaj Peirce'owską, a to znaczy triadyczną i relacjonalnie-funkcjonalną koncepcję znaków). Taki punkt widzenia integruje oczywiście koncepcje bazujące na 'działaniach' (np. Schmidt 1980) lub na 'komunikacji' (np. Drechsel 1984) jako podstawowych elementach zjawisk kulturowych, ponieważ wszystkie te zjawiska sprowadzalne są do znaków i procesów znakowych. Owocniejsze zatem wydaje się być dla konstrukcji teorii wychodzenie od wspólnych elementów - jakimi są znaki i procesy znakowe -, niż przyjmowanie za podstawę obiektów, stanowiących już produkty procesów znakowych. Zjawiska znakowe, w tym wypowiedzi, pozwalają - obok innych czynników - powstać drugiej rzeczywistości, która podlega tym samym prawom jak pierwsza rzeczywistość, posiada obiektywny, to znaczy interpersonalny i kolektywny charakter, jednakże wykazuje stosunkowo samodzielny status i podlega częściowo procesom samoorganizacji. Mam tutaj na myśli między innymi zjawisko 'obrazu świata' i mechanizm 'konstruktywności', czyli fakt, że z tego samego znakowego materiału w różnych kulturach produkowane są różne i odmienne co do semantyzacji konstrukty, które odpowiedzialne są za funkcjonowanie tych kultur i - przez uwarunkowanie systemowe - wyposażone są w więcej stopni wolności niż system socjalny, który je organizuje i który jest przez nie organizowany (= funkcjonalna, usieciowiona przyczynowość).⁶ Wychodzę przy tym z założenia, że dla drugiej rzeczywistości obowiązują prawa otwartych, dynamicznych, nieodwracalnych systemów. Termodynamiczno-biologiczną teorię systemów ewolucji (według Riedla), teorię dyskursu (według Linka i Fleischera) oraz semiotykę (według Peirce'a) uznaję za teorie adekwatne dla obiektu. Z uwagi na teorię nauki reprezentuję konstruktywny funkcjonalizm (patrz - Finke 1982).⁷ Dalszym istotnym i fundamentalnym punktem szkicowanej tutaj teorii jest obowiązujące w niej rozgraniczenie między systemem kultury, systemem socjalnym i systemem biologicznym. Generalnie przejmuję - z uwagi na ten punkt - konceptualizację Parsonsa, którą modyfikuję jednak przez uwzględnienie cechy znakowości zjawisk kulturowych jako kryterium dyferencjującego systemu kultury. W ślad za Parsonsem uważam za konieczne rozróżnienie co najmniej trzech, a za sensowne najwyżej czterech systemów (organizm zachowaniowy, system

⁶ *Obrazy świata* to wykazujące oddziaływanie pierwszej rzeczywistości i produkowane przez drugą rzeczywistość regulatywy i komponenty sterujące, służące do generowania, organizowania, specyficznego z uwagi na manifestację i zgodnego z nią zachowania danego systemu kultury, który sam współdecyduje o ich organizacji, jak i do sterowania komunikacji w danym systemie kultury. *Obrazy świata* są regulatywami w sensie teorii systemów. Dostarczają kryteriów semantyzacyjnych dla konstrukcji drugiej rzeczywistości w obrębie danego systemu kultury i decydują o odnoszącej się do tego organizacji wypowiedzi reprezentujących tę rzeczywistość. Posiadają systemowo usieciowane wymiary językowe i kulturowe, w wymiarze kulturowym (między innymi) wymiar naukowy, medialny, polityczny, gospodarczy, religijny i artystyczny. *Obrazy świata* występują w różnych usieciowionych i uwarunkowanych ze względu na stratyfikację kulturową i dyskursową manifestacjach (wariantach).

⁷ W tym kontekście niezbędne jest przynajmniej krótkie odniesienie się do koncepcji trzech światów Poppera (por. Popper 1973, 186-228). Koncepcja drugiej rzeczywistości różni się od Popperowskiej w jednym istotnym punkcie. Jeśli Popper - upraszczając - wychodzi z perspektywy ontologicznej i mówi o filozoficznym statusie obiektów, to koncepcja drugiej rzeczywistości dotyczy innego wymiaru. Posiada ona szerszy charakter, zajmuje się wypowiedziami, opiniami, sądami, rozumieniem, obrazami świata i dotyczy tym samym tego, co Popper nazywa pierwszym (i drugim) światem. Te z kolei są w rozumieniu Poppera dane poza znakami. Mnie natomiast interesuje to, co z danych (w sensie hipotetycznego realizmu) poza znakami fenomenów, *jak* oraz w *jakim celu* jest reprezentowane w świecie znaków, czyli w kulturze. Wszystkie te elementy lub obiekty pierwszego, drugiego jak i trzeciego świata w rozumieniu Poppera, o ile są one - i to jest ów istotny punkt - reprezentowane znakowo, pojawiając się w tej lub w innej postaci, wyposażone w określone funkcje w kulturach. Dlatego traktuję teorię drugiej rzeczywistości raczej jako uzupełnienie koncepcji Poppera. Podobnie ma się sprawa z pojęciami (i stojącymi za nimi teoriami) 'wótórne systemy modelujące' i 'semiosfera' szkoły Moskiewsko-Tartuskiej lub Lotmana (por. szerzej Fleischer 1989a).

osobowościowy, system socjalny i system kultury).⁸ W dalszym ciągu będę uwzględniał tylko trzy systemy: *system biologiczny* organizmów, *system socjalny* społeczeństwa i *system kultury* jako drugą rzeczywistość o charakterze znakowym, i to w tej, z uwagi na kompleksowość i bazową funkcję dla następnego poziomu, wzrastającej kolejności. Dla systemów tych postulowane są i mają obowiązywać (odpowiednio) trzy systemowe modusy organizacyjne: *zachowanie*, *działanie* i *komunikacja*. Z ustaleń tych wynika następujący funkcjonalnie-relacyjny *model trójwymiarowy*.

(i) Podstawę wszystkich pozostałych systemów tworzy *system biologiczny* organizmów, który uwarunkowany i zorganizowany jest biologicznie, podlega mechanizmowi ewolucji i składa się na poziomie realności lub z uwagi na jego manifestacje z organizmów różnych gatunków (w tym z gatunku *homo sapiens*); jako ogólny system nie jest jednak do organizmów sprowadzalny. Inaczej mówiąc: System biologiczny oddziałuje w realności na poziomie organizmów, nie jest jednak do nich jako takich redukowalny oraz nie wynika z sumy ich właściwości i cech. Rozumieć go należy jako mechanizm oddziałujący na organizmy, tworzące jego »materiał«. Istnienie systemu biologicznego tworzy dopiero konieczną podstawę wszystkich pozostałych, nadbudowujących na nim i - patrząc ewolucyjnie - wynikających z niego. Jako (w tematyzowanym zakresie) relewantną i fundamentalną właściwość oraz modus organizacyjny systemu biologicznego przyjmuję - *zachowanie*. Zachowanie organizmów uwarunkowane jest biologicznie i obejmuje z jednej strony dziedziczne (przekazywane genetycznie), a z drugiej wyuczone, lecz nie podlegające procesowi tradycjonalizacji (mniej lub bardziej indywidualne) sposoby i wzory zachowań. Dopiero po uwzględnieniu poziomu populacji, to znaczy czynnika socjalnego (z uwagi na odpowiednie gatunki), zadziałać może mechanizm nie-genetycznej tradycjonalizacji. Indywidualne, wyuczone oraz tradycjonalizowane nie-genetycznie w systemie socjalnym i przez system socjalny sposoby zachowań tworzą podstawę, repertuar wyboru dla nadbudowania na nich czynników socjalnych. To jednak stanowi już następny rodzaj systemu. Zachowanie - uwzględniony aksjomat metakomunikacyjny Watzlawicka (1974) - charakteryzuje się tym, że nie posiada przeciwieństwa, a zatem pojmowane musi być jako nieuniknione, 'nie można się nie zachowywać'.⁹ Uwzględniony Peirce'owska naukę o kategoriach (Peirce 1931-58, §1.300f), zachowanie może zostać uznane za *pierwszość* (firstness). "Pierwszość [firstness] to modus ontologiczny tego, co jest takie jakie jest, pozytywnie i bez odniesień do czegokolwiek innego" (Peirce 1931-58, §1.356, cytowane za Walther 1979, 47). Mamy zatem do czynienia z bytem jednowymiarowym.

(ii) Następnym bardziej kompleksowym systemem jest *system socjalny*, którego konstytutywną właściwością jest *interakcja*. Żeby interakcje mogły zajść, muszą

⁸ Proponuję jednak pominięcie systemu osobowościowego. Po pierwsze sprowadzalny jest on bez większych problemów teoretycznych lub metodologicznych do organizmu zachowaniowego, a po drugie stanowi w gruncie rzeczy jednostkę psychologiczną, nie posiadającą prawie żadnej relewancji dla teorii socjalnej lub kulturowej.

⁹ Postulowane jednak ponadto przez Watzlawicka zastosowanie aksjomatu także do zjawiska komunikacji, to znaczy postawienie znaku równości między 'zachowaniem' a 'komunikacją', jak na przykład w następującym cytacie "Jeśli zatem zaakceptować, że każde zachowanie w sytuacji interpersonalnej posiada charakter wiadomości, to znaczy jest komunikacją, to z tego wynika, że nie można nie komunikować" (Watzlawick/Beavin/Jackson 1974, 51), nie jest przeze mnie akceptowane. 'Zachowanie' i 'komunikację' pojmuję jako dwa z gruntu różne obiekty, bazujące na różnych mechanizmach, oddziałujące w różnych systemach i wykazujące odmienne funkcje. Oczywiście, w gruncie rzeczy wszystko może mieć charakter wiadomości - z tym, że dla kogoś -, też każde zachowanie może - przez kogoś - być interpretowane, czy to jednak generalnie powinno być traktowane jako komunikacja, wydaje mi się dyskusyjne. Nawet jeśli mamy tutaj do czynienia tylko z ustaleniem definicyjnym, to taka definicja pojęcia komunikacji wydaje mi się - ponieważ jest wszystko obejmująca - zbyt szeroka, a tym samym prawie nieoperacjonalizowalna. Także moment interakcyjności traci w takim ujęciu znaczenie.

być obecne: populacja, czasowa i przestrzenna bliskość organizmów, zależność własnego zachowania od zachowania innych organizmów. Krótko mówiąc - przestrzeń i konieczność interakcyjna. W Peirce'owskim sensie interakcja jest *drugością* (secondness), która jest taka, jaka jest, w odniesieniu do innej interakcji, która wywołuje własną, na nią reaguje, do niej się odnosi itp. "Drugosc [secondness] to modus ontologiczny tego, co jest takie, jakie jest, w odniesieniu do czegoś drugiego, bez uwzględnienia czegoś trzeciego" (Peirce 1931-58, §1.356-9, cytowane za Walther 1979, 47). Mamy zatem do czynienia z bytem dwuwymiarowym. System socjalny powstaje na fundamencie systemu biologicznego, a tym samym - zachowania, nadbudowuje na nim i wprowadza nowe właściwości, nieobecne na poziomie systemu biologicznego. Relewantnym dla systemu socjalnego modusem organizacyjnym jest *działanie*. Przebiegający zrazu nieukierunkowanie, w pewnym stopniu automatycznie i wolny od sensu proces interakcji produkuje (z tego lub z innego względu, z uwagi na takie lub inne powody) jednostki wyposażone w sens, to znaczy działania. Działania pojmowane są tutaj - odbiegam tym częściowo od definicji innych koncepcji - jako czynności [Aktivitäten] wyposażone w sens, zorientowane na realność i zakotwiczone w realności, realizujące się i produkujące następstwa. Z tego wynika, że wszystkie działania są interakcjami, nie wszystkie interakcje jednak są działaniami; są nimi tylko te, które - dla danego obserwatora - wykazują sens. I dalej: Zachowanie nie jest interakcją, każda interakcja jednak bazuje na zachowaniu i wykorzystuje do swej realizacji zachowanie, które nie jest interakcją, gdyż nie wykazuje sprzężenia zwrotnego, ponieważ zachowanie jest pierwszością a interakcja drugością. Można się zachowywać, lub precyzyjniej (acz niegramatycznie) - zachowuje się niezależnie od tego, czy inny aktant to postrzega lub nie; nie można jednak interagować, bez innych aktantów (co oczywiście, ale tylko częściowo, jest konsekwencją definicji). Działanie jest w tym sensie także drugością, która odróżnia się od czystej interakcji przez to, że powoduje i realizuje sens w ramach danego wzoru działania [Handlungsmuster], lub że może być pojmowana jako wzór działania. Działania są tak lub inaczej zależnymi klasami interakcji o dyskretnym charakterze; interakcje natomiast nie wykazują charakteru dyskretnego. Z tego punktu widzenia interakcje są istotnymi elementami systemu socjalnego, działania natomiast tworzą w tym obrębie specyficzną klasę. Z uwagi na »materiał« systemu socjalnego obowiązuje to samo ustalenie, jak dla systemów biologicznych: system socjalny nie składa się z jednostek (indywiduów - ludzi lub innych zwierząt), nie składa się także z populacji lub zbioru populacji, lecz z interakcji, z których mogą być tworzone działania. Z tych z kolei powstają komunikacje, jednak w innym, bardziej kompleksowym systemie - w systemie kultury - i za pomocą innego mechanizmu. Jednostki (indywidua) są konieczną zakotwiczoną w realności podstawą interakcji, które (interakcje) się *na nich* realizują, posiadają następstwa i są zatem stwierdzalne, same jednak nie są składnikami systemu socjalnego, lecz jego podstawą. Co widoczne staje się wyraźnie z faktu, że system socjalny oraz jego manifestacje jako takie zostają zachowane, mimo iż jednostki (indywidua) w przeciągu czasu ustawicznie są wymieniane, czyli następują po sobie, czym zagwarantowana zostaje ciągłość systemu (biologicznego). To, że wymiana jednostek tworzy jeden z czynników ewolucji (w żadnym wypadku jednak decydujący), stanowi już inny problem. To samo unaocznia przykład podany swego czasu przez Parsonsa: Jeśli zebrać w jednym miejscu wszystkich ludzi, nie otrzymamy w żadnym wypadku systemu socjalnego, a tylko zbiorowisko ludzi. System socjalny pozostaje więc zachowany i jako taki stabilny, mimo ciągłej wymiany i mimo innych fluktuacji jednostek jako jego bazy funkcjonalnej. Działania przebiegają w systemie socjalnym jako fizyczne następstwa, które dla funkcjonowania danej manifestacji systemu wykazują określony sens. Klasy działań z kolei produkują bardziej kompleksowe związki działań, które ze swej strony zorientowane są na bardziej kompleksowy, ale konkretny sens. Działania nie posiadają jednak (podobnie jak zachowania i interakcje) znaczeń - posiadają funkcje - i nie mają charakteru znakowego (na

temat rozróżnienia między 'działaniem' a 'zachowaniem' por. także Engelmayer 1977, 5-9, Oldemeyer 1979, 729ff, Harras 1983, 18-22).

(iii) Wszystkie trzy wielkości (zachowanie, interakcja i działanie) mogą uzyskać charakter znakowy, a tym samym znaczenie, jednak wyłącznie w bardziej kompleksowym systemie - w *systemie kultury*, który bazuje oczywiście na obydwu pozostałych (mniej kompleksowych) systemach, bez nich jest nie do pomyślenia i pozbawiony sensu, nie jest jednak do nich bez reszty sprowadzalny. Pozostałe systemy tworzą fundamentalny warunek dla zaistnienia systemu kultury, on sam jednak jest nowym dokonaniem. System kultury jest - w rozumieniu niniejszej teorii - dany przez znakowość, a więc takim zjawiskiem, które (co stanowi jego rudymენტarną właściwość) jest w stanie produkować znaczenia i, co za tym idzie, na znaczeniach nadbudowywać pozostałe obiekty. Relewantnym dla kultury - w tematyzowanym kontekście - modusem organizacyjnym jest *komunikacja*. Tworzy ona *trzeciość*, wykazując dla czegoś, co jest takie, jakie jest, z uwagi na coś innego lub dla czegoś innego znaczenie, które orientuje coś na jakimś tle albo w jakiejś zależności jako zjawisko znaczeniowe. "Trzeciość [thirdness] to modus ontologiczny tego, co jest, takie jakie jest, sytuując coś drugiego i coś trzeciego we współzależności" (Peirce 1931-58, §1.377, cytowane za Walther 1979, 47). Mamy zatem do czynienia z bytem trójwymiarowym. Jeśli chodzi o relacje z pozostałymi obiektami, zależności przedstawiają się następująco: Komunikacja jest sensowną interakcją (czyli działaniem), wyposażającą działania w znaczenie, motywującą z kolei działania, orientując je na określony kontekst, ukierunkowując, antycypując je lub nawet jako takie je zastępując, pozostając przy tym komunikacją. Z tego wynika: Każda komunikacja jest koniecznie zachowaniem i działaniem; nie każde zachowanie jest działaniem i nie każde działanie jest komunikacją. Jeśli działanie wyposażone jest w znakowość, staje się komunikacją i częścią systemu kultury. Zachowanie natomiast w żadnym wypadku nie może stać się (bezpośrednio) komunikacją, do tego wymagany jest system socjalny, interakcje, działania i (co najmniej) jeden system znakowy. Patrząc z innej perspektywy, powiedzieć można: Działanie zależy od zachowania, instrumentalizując zachowanie interakcyjnie przez jakiś sens czyli przez działanie; nie musi ono jednak aktywizować koniecznie trzeciego, kulturowego poziomu komunikacji, może pozostać działaniem. Komunikacja musi koniecznie aktywizować zachowanie, sprząc je z sensowną interakcją, czyli z działaniem, i przez zastosowanie mechanizmu znaczeniowego (znakowego), przekształcić je w obiekt kulturowy, w komunikację. Nie istnieje zatem komunikacja bez działania i bez zachowania; nie istnieje działanie bez zachowania, ale istnieje bez komunikacji, i w końcu - zachowanie istnieje (tylko) bez działania i bez komunikacji, gdyż jest ono pierwszością. Jeśli chodzi o modus ontologiczny, to konieczne jest założenie, że system kultury również nie składa się z jednostek (indywiduów), lecz z *komunikacji*, które muszą być pojmowane jako mechanizm znakowy, nie różniący się jednak generalnie z uwagi na swoje funkcje i swój stan od pozostałych mechanizmów (od systemu socjalnego i biologicznego). Istnieją wprawdzie inne drogi, na których mechanizmy te osiągają swoje cele [Zwecke] i spełniają swoje funkcje, zasada i sens - zachowanie systemu jako systemu - są jednak te same. Jednostki (indywidua) są podstawą systemu kultury, za pośrednictwem systemu socjalnego i biologicznego oczywiście, nie stanowią jednak o systemie kultury, tę funkcję spełniają komunikacje jako jednostki produkujące znaczenia i jednostki produkowane przez znaczenia.

Zaproponowany model trójwymiarowy spełnia wymóg sprawdzalności oraz jest - po wprowadzeniu odpowiednich specyfikacji - dobrze operacjonalizowalny. Produkuje on jednak równocześnie kilka konsekwencji, które nie są nieproblematyczne, a w każdym razie wymagają nieco innego myślenia, przynajmniej w tematyzowanym tutaj zakresie. Omówię krótko najważniejsze z tych konsekwencji. Po pierwsze, jeśli zaakceptować tę koncepcję, obszar zjawisk socjalnych (a tym samym zakres badawczy socjologii), wyraźnie się zawęża, gdyż sprowadza się prawie wyłącznie do fizycznie mierzalnych interakcji, do takich,

które wykazują konkretne następstwa w rzeczywistości, oraz do działań, to znaczy do sensu tych interakcji. Po drugie, prezentowana teoria kultury łączy trzy bardzo różne obszary (elementy biologiczne, socjalne i kulturowe), czym co prawda spełnia wymóg interdyscyplinarności, ale w ramach przyjętych (i tradycjonalizowanych kulturowo w zależności od manifestacji kultury!) kierunków uniwersyteckich trudno znaleźć dla niej (nie mówiąc o jej twórcy) miejsce, przez co utrudniona staje się (w tradycyjnej organizacji uniwersytetów) intergracja wyników i działań badawczych. Nawet jeśli konsekwencja ta dotyczy aspektów czysto technicznych, nie należy ich (pamiętając o Kuhnie) niedoceniać lub lekceważyć. Ponadto tak szerokie ujęcie poddaje się (częściowo nie bez racji) zarzutowi zbyt dużego uogólnienia, które konkretnym operacjonalizacjom stoi raczej na przeszkodzie, niż im sprzyja. Na ostatni zarzut można oczywiście odpowiedzieć, że chodzi tutaj właśnie o ogólną teorię kultury, która stara się ująć cały relewantny obszar, o teorię, która pozwoli dopiero wypracować specyficzne aspekty. A to nie byłoby możliwe, gdyby już na początku nie zarysować całego zakresu, czym uświadomić sobie możemy ogromną kompleksowość naszego pola badawczego, w niczym nie ustępującą polu badawczemu fizyki czy biologii. Pozostałe punkty krytyki pomijam, ze względu na ich oczywistość. Pozostaje mi już tylko powiedzieć, że w obecnym stadium formułowania teorii akceptuję je, ponieważ muszę je zaakceptować.¹⁰

1.4. Cechy i właściwości drugiej rzeczywistości

Konceptualizując 'kulturę' jako system znakowy, bazujący na komunikacjach jako jego modusie organizacyjnym, obejmującym wszystkie te jednostki, które jako dyferencjującą właściwość wykazują charakter trzeciości, a co za tym idzie tworzą systemy znaczeń i obiektów bazujących na nich, możliwe staje się już na poziomie ogólnej teorii kultury sformułowanie kilku istotnych dla systemu hipotez, pozwalających bliżej scharakteryzować system drugiej rzeczywistości. Omówię krótko jedenaście najważniejszych cech i właściwości systemu kultury z perspektywy prezentowanej teorii.

Nim do tego przejdę, konieczne jest ponownie zwrócenie uwagi na bardzo ważną dyferencję między *systemem* jako takim (systemem ogólnym) i istotnymi dla niego właściwościami systemowymi z jednej, a *manifestacjami systemu* z drugiej strony. Istnieją właściwości, cechy i zjawiska dotyczące manifestacji systemu, to znaczy takie, które obowiązują dla konkretnych, rzeczywistych systemów (np. określonych kultur jednostkowych lub subkultur), oraz istnieją ogólne właściwości systemowe, które obowiązują dla każdego systemu, niezależnie od jego specyfiki (to jest manifestacji). Także dla badań kulturowych jest to fundamentalne rozróżnienie. Obserwowalne są różnorodne kultury jednostkowe, mogące posiadać bardzo różne właściwości i cechy (produkują na przykład odmienne wartości). To dotyczy obszaru manifestacji. Ponadto mamy do czynienia także z systemem kultury *jako takim*, który bazuje na ogólnych właściwościach i cechach systemów, które przez daną konkretną manifestację kultury są w różny sposób realizowane. System ogólny nie jest bezpośrednio obserwowalny; obserwowalne są natomiast rezultaty jego funkcjonowania (por. szerzej - Fleischer 1994a, 1996b).

¹⁰ Proponowanym przeze mnie rozwiązaniem przynajmniej części zarysowanych problemów jest następujący postulat integracyjny: Nie wydaje się możliwe sformułowanie teorii kultury, a jeszcze mniej jej sensowna operacjonalizacja, jeśli nie zdobędziemy się na daleko idącą integrację pól badawczych - jak daleko idącą, o tym można dyskutować - przynajmniej części nauk ścisłych i (mniejszej części) nauk humanistycznych. Badania kultury, mające mieć realne odniesienie do (i znaczenie dla) rzeczywistości, społeczeństwa, nauki a także - o czym nie powinno się zapominać - do istniejącego i zmieniającego się gwałtownie rynku pracy, przed jakim aktualnie stoimy i z jakim w przyszłości będziemy konfrontowani (nie powinno się także zapominać, do czego, lub komu służą uniwersytety), nie mogą się obejść bez - także instytucjonalnej - integracji socjologii, kulturoznawstwa, lingwistyki, nauki o tekstach, antropologii, ekonomii, by wymienić tylko najważniejsze nauki. Zaprezentowany tutaj szkic teorii kultury stara się spełnić ten postulat.

(i) Druga rzeczywistość bazuje - realizując mechanizm lub modus organizacyjny komunikacji - na *wypowiedziach*, na utrwalonych w nich i manifestujących się przez nie opiniach, mniemaniach, postawach, nastawieniach i sterujących je obrazach świata; jest ona kognitywnym konstruktem. Wypowiedzi manifestują się w dwóch formach. Z jednej strony jako (dane fizykalnie) *środki komunikacji* (lub bazy komunikacji) a z drugiej strony jako kognitywno-konstruktywne *komunikaty*. Ostatnie z kolei także obecne są w dwóch postaciach, po pierwsze jako wyprodukowane przez jednostki w akcie indywidualnej konkretyzacji *indywidualne komunikaty*, które dla nauki o kulturze (inaczej dla psychologii) interesujące są tylko z uwagi na mechanizm ich konstrukcji i produkcji, po drugie jako kulturowo relewantne *kolektywne komunikaty*, to znaczy, jako jednostki obecne w przestrzeni kulturowej i w niej oddziałujące, których znajomość, jako jeden z czynników przynależności do danej manifestacji kultury, jest konieczna, których zestawienie, stan i znaczenie (dla i w danej manifestacji kultury) nie jest indywidualnie sterowalne lub zmienialne. Kolektywne komunikaty (oraz pozostałe konstrukty) są dane, są tak a nie inaczej socjalizowane i sterują ukierunkowaniem danej manifestacji systemu kultury.

(ii) Druga rzeczywistość nie jest zjawiskiem przestrzenno-fizykalnym, lecz *funkcjonalno-semiotycznym, relacjonalnym i systemowym*, to znaczy kulturowym. Bazuje ona na biologicznym systemie organizmów i na socjalnym systemie interakcji i działań, bez tych systemów nie jest do pomyślenia i do nich już bez reszty nie jest sprowadzalna.

(iii) Druga rzeczywistość to kultura w szerokim rozumieniu, jednak nie w znaczeniu otwartego ogólnego systemu kultury, lecz w znaczeniu danych i funkcjonujących manifestacji tego systemu ogólnego, w sensie konkretnych realizacji ogólnych praw systemowych. Druga rzeczywistość jest więc dana w postaci różnych manifestacji. Kultura jako system ogólny jest częścią składową pierwszej rzeczywistości (= realności) w tym sensie, w jakim mechanizm ewolucji, system biologiczny lub socjalny, prawa fizyki itp. przynależą do realności, to znaczy nie są wzorami myślenia, formami oglądu lub modelami (z uwagi na teorię nauki reprezentują pozycję ontologizującą w ramach hipotetycznego realizmu; por. Friedrich/Sens 1976, 29). Konkretnie manifestacje systemu ogólnego rozumieć należy jako jego realizacje, jako warianty drugiej rzeczywistości, manifestujące się oraz konkretnie obserwowalne w odmiennych semantyzacjach.

(iv) Najważniejszymi elementami systemu kultury i - z uwagi na jego konkretne manifestacje - drugiej rzeczywistości są ogólnie rzecz biorąc *dyskursy* (różnej

kompleksowości)¹¹, w tym dany *interdyskurs* (dyskurs kultury jednostkowej) i *obrazy świata*, ponadto: *symbole kolektywne* i *symbole dyskursowe* jak i różne kulturowo uwarunkowane *mechanizmy semantyzacyjne*, *kolektywne strategie manipulacyjne*, *stereotypy*, *normatywy*, *konstrukty wydarzeń*, *procedury normalizacyjne*, *wzorce normalizacyjne*, *skalowania* itp.¹² Najważniejszą ich funkcją jest zachowanie i odgraniczenie systemu, to znaczy stabilizacja i odgraniczenie danej manifestacji systemu z uwagi na własny stan systemu jak i z uwagi na inne systemy oraz środowisko systemu z jednej strony oraz system ogólny z drugiej. Stosowane są przy tym zarówno *mechanizmy dyferencjujące* jak i *mechanizmy zapobiegające dyferencjacjom*, które również są istotnymi składnikami drugiej rzeczywistości. Wymienione wyżej *obiekty* dane są z jednej strony jako generalne składniki systemu ogólnego, przy czym tutaj są one niespecyficzne, a z drugiej jako manifestujące się w określony sposób składniki danej konkretnie manifestacji kultury. Wymienione *mechanizmy* natomiast dane są tylko jako generalne składniki systemu ogólnego, produkują one jednak w i dla danych manifestacji kultury różnie ukierunkowane następstwa (por. szerzej Fleischer 1996).

(v) Druga rzeczywistość powstaje na dwa różne sposoby: na poziomie ogólnojęzykowym i na poziomie specyficznie kulturowym:¹³ a) *Poziom ogólnojęzykowy* bazuje na obecnych i oddziałujących generalnie w języku naturalnym mechanizmach semantyzacyjnych i prawach semantyzacyjnych, na - rozumianych niewartościująco - manipulatywnych procedurach języka naturalnego, na generowanych przez język i w języku konwencjach obrazów świata. Kompleks ten stanowi podstawowy stopień generowania drugiej rzeczywistości, silnie obciążony funkcjonalnie, przez uczestników kultury prawie wcale niereflektowany, ze swej strony w dużym stopniu odporny na manipulacje. Mechanizmy te w obrębie różnych języków naturalnych różnią się oczywiście od siebie, bazują jednak na wspólnych filogenetycznych podstawach i wykazują tym samym takie same funkcje. b) *Poziom specyficznie kulturowy* dotyczy tych i tylko tych semantyzacji oraz pozostałych operacji, które - w tematyzowanym tutaj sensie - zależne są od

11 *Dyskurs* jest to systemowy repertuar znaków a dokładniej interpretantów i organizujących ten repertuar reguł i norm generujących i użytkowych danej formacji kulturowej, które stanowią o kulturowej i (częściowo) socjalnej specyfice tej formacji, przedstawiają dyferencjującą ją wiązkę cech, regulowaną i manifestującą się znakowo. Pod pojęciem 'formacji kulturowej' rozumie się konkretne specyficzne dla danych grup manifestacje danego subsystemu ogólnego systemu kultury. Innymi słowy: Dyskurs jest uwarunkowanym kulturowo sposobem tego, jak i za pomocą jakich interpretantów dana subkultura się wypowiada, zabiera głos w świecie znakowym, a to znaczy w kulturze, oraz zapewnia swoją spójność (koherencję). Dyskurs kreuje zatem kulturową rzeczywistość danej formacji. Generowany jest przez nią z zastanego lub nowego materiału (aspekt materialny), powoduje i zapewnia jej dyskretność, a więc tworzy ją i jest przez nią tworzony. Istnieje moc systemu językowego oraz moc dyskursu. Dyskursy są swego rodzaju "koniecznymi i obowiązującymi nawykami wypowiedzenia się", przy czym akcent leży na "konieczności", "normatywność dyskursu nie jest wyprowadzalna z normatywności systemu językowego" (Röttgers 1988, 124). Między kulturą a repertuarem interpretantów danej formacji kulturowej pośredniczą dyskursy, będące aktualnym miejscem zastosowania tego repertuaru, miejscem manifestacji subkultury. Dyskursy spełniają swoją funkcję w odniesieniu do danej subkultury oraz w odniesieniu do suprasystemu kultury jednostkowej. Zabezpieczają one utrzymanie się tworzącej je subkultury, oraz jej spójność, sterują subsystemem dyskursów specjalistycznych. Na poziomie subkulturowym zapewniają one wyróżnialność subkultur wobec innych i za pomocą dyskursów specjalistycznych są odpowiedzialne za interferencje subkulturowe. Na pierwszym planie stoją czynniki utrzymujące i wewnętrzne systemu (wypowiedzi w imieniu grupy, typu 'my'). Jednym z istotnych zadań dyskursu jest jego modyfikujące oddziaływanie na interdyskurs.

12 Pojęcia 'manipulacja' (i pochodnych) używam jako terminu naukowego, czyli w znaczeniu neutralnym, niewartościującym. To samo dotyczy terminu 'subkultura'.

13 Przyznaję, że wybór tych określeń nie jest szczególnie szczęśliwy, gdyż może powstać wrażenie, że ogólnojęzykowy poziom nie jest czynnikiem kulturowym, czego nie mam oczywiście na myśli, obydwa sposoby są elementami kultury, niestety nie przychodzi mi do głowy lepsze sformułowanie, niedwuznacznie oddające problem.

danej manifestacji kultury, w niej są generowane, wykazują specyficzne dla danej manifestacji funkcje i służą do produkowania dyferencji i zależności oraz niesprowadzalne są bez reszty i tylko do języka. W związku z tym dokonać należy także rozróżnienia między *semantyzacjami językowymi* i *kulturowymi*, jak również między językowo i kulturowo uwarunkowanymi aspektami drugiej rzeczywistości, obrazów świata i samych wypowiedzi. Językowe stanowią bazę kulturowych, które na nie z kolei wpływają; kulturowe są jednak niesprowadzalne i nieredukowalne do językowych.

(vi) *Zależność normatywowa*: W odniesieniu do drugiej rzeczywistości to nie zawsze pierwsza rzeczywistość (lub któryś z jej elementów) jest *normatywem*, za pomocą którego (jako kryterium) coś podlega semantyzacji, lecz niejednokrotnie to druga rzeczywistość jest jedyną instancją decydującą o obowiązujących i oddziałujących semantyzacjach i mechanizmach semantyzacyjnych. W tych wypadkach samo narzędzie użyte zostaje do semantyzacji obiektu a dane zjawisko fizyczne lub społeczne jest tak i tak długo dostosowywane, aż i by odpowiadało obowiązującym lub postulowanym wzorom danej kultury. Instancjami decydującymi o tym są ukierunkowanie, hierarchia, normy i wartości danej manifestacji kultury. Modyfikacje jakiegoś obrazu świata są bowiem trudniejsze do wykonania, a zatem i rzadsze, niż dopasowanie czegoś do istniejących wzorów. Innymi słowy: »oswajanie« wydarzeń występuje częściej i jest łatwiejsze do osiągnięcia, to znaczy skuteczniejsze, niż produkcja nowych wzorów.¹⁴

(vii) Silnie nacechowanym ogólnym zjawiskiem kultury jest uwarunkowane i umotywowane strategicznie wymieszanie obu rzeczywistości, w celu wyprodukowania (między innymi) *modeli wyjaśniania świata*, »oswojenia« zjawisk itp., przy czym obowiązującym kryterium może być w zależności od różnych czynników zarówno pierwsza (a precyzyjniej koncepcja pierwszej) jak i druga rzeczywistość, zależnie od stosowanej kolektywnej strategii lub celu, zaspokojenia danych potrzeb a to znaczy funkcji. Wyjść przy tym należy od strategii o różnej mocy, powiązanych ze zjawiskami 'społecznej' i 'kulturowej relewancji', czyli od strategii: indywidualnych, subkulturowych, interdyskursowych i interkulturowych. Rozróżnić należy także - z punktu widzenia teorii nauki lub analityki - dwie strony tego zjawiska: *obrazy świata* i *wyglądy świata* [Erscheinungsbilder]. O obrazach świata dowiadujemy się (jako badacz = obserwator), uwzględniając ukierunkowanie wypowiedzi lub analizując daną wypowiedź z uwagi na jej (kolektywnego) nadawcę. Kolektywne (ale także indywidualne) obrazy świata reprezentują tym samym kolektywnego nadawcę, z tym, że dla badań kulturowych interesujące są tylko te obrazy świata lub te ich elementy, które posiadają ponadindywidualną moc i oddziaływanie. O wyglądach świata dowiadujemy się, badając opinie, stanowisko (kolektywnego) odbiorcy o nadawcy (o jego dyskursie, interdyskursie itp.). Wyglądy świata reprezentują opinię odbiorcy, z tych lub z innych względów tak a nie inaczej zrekonstruowane obrazy świata zatem. Obraz świata może zostać zrekonstruowany z wypowiedzi danego nadawcy, o wyglądzie świata (danej wypowiedzi, danego kolektywnego nadawcy) dowiadujemy się analizując odbiorcę.

(viii) *Reguła systemowa drugiej rzeczywistości*: Subkultury dążą do podwyższenia własnego udziału w puli interdyskursu, na przykład w odniesieniu do pozycji dyskursowych, punktów widzenia, semantyzacji, sposobów semantyzacji itp. Formacje kulturowe, które przeforsować mogą semantyzacje (lub zgoła metody semantyzacji) swojej własnej subkultury, mają większe szanse, zdecydować o korzystnym dla siebie ukierunkowaniu interdyskursu, wtedy, kiedy interdyskurs odpowiada ukierunkowaniu ich subkultury lub kiedy siły i udziały dyskursu są równomiernie rozłożone. Jeśli w interdyskursie dominują przeciwstawne dyskursy,

¹⁴ Por. na przykład przekodowanie komunistycznego sloganu 'życie społeczno-polityczne' w "życie społeczno-religijne" (kardynał J. Glemp, TVP 1, 22.12.1990).

dochodzi do konsolidacji wewnątrzsubkulturowej. Interdyskurs jest zatem swego rodzaju zwrotnym wzmacniaczem dla subkultur, a subkultury z kolei ze swej strony wzmacniają interdyskurs. Mamy zatem do czynienia ze swego rodzaju hipercyklem.

(ix) *Zjawisko 'problemu'*: Realność nie zna problemów (w danej terażniejszości, a coś innego niż terażniejszość w świecie fizycznym nie istnieje), realność jest zbiorem rozwiązań. Problemy powstają w systemie i są produkowane przez system kultury i powodują następstwa w specyficznych manifestacjach drugiej rzeczywistości. Także w tym celu, by opanować problemy stworzone przez sam system, konieczne są dyskursy, symbole kolektywne, obrazy świata itp. Interesujące jest w tym kontekście, iż także wśród wyżej zorganizowanych, to znaczy żyjących socjalnie zwierząt występują problemy. Trzeba zatem przyjąć, że (te) zwierzęta rozwinęły przynajmniej prototypową drugą rzeczywistość, co nie zaskakuje, gdyż także w świecie zwierząt stwierdzić można istnienie systemów znakowych i protokultur. Zaistnienie zjawiska 'problemu' jest oczywiście konsekwencją wynikającą z wynalezienia kulturowego czasu i kulturowej przestrzeni, to znaczy projekcji wydarzeń w prognostyczną przyszłość i konstrukcji przestrzeni wydarzeń przeszłości, którym to obiektom w manifestacjach kultury przypisywany jest charakter rzeczywistości. Terażniejszość traci przy tym silnie na znaczeniu i działa tylko jako swego rodzaju dostawca wydarzeń dla konstruktywnego ich opracowania.

(x) *Zjawisko podwójnego wartościowania*: W pierwszej rzeczywistości występuje tylko jeden, systemowy, współsterowany przez środowisko wewnątrzsystemowy rodzaj wartościowania. W systemie kultury natomiast mamy do czynienia z dwoma rodzajami wartościowania. Z jednej strony z *wartościowaniem systemowym*, zainstalowanym w samym systemie i podejmowanym przez sam system z uwagi na jego utrzymanie i z uwagi na wymogi środowiska. Z drugiej strony z *wartościowaniem kulturowym*, odbywającym się w odniesieniu do elementów i manifestacji danego systemu, funkcjonującym według innych wzorców, ale według tej samej zasady. Pojawia się więc pytanie: Jak zorganizowane są wartościowania wewnątrzsystemowe, odpowiedzialne za zachowanie systemu, a jak powstają wartościowania wewnątrz danej manifestacji kultury, które odpowiedzialne są za zachowanie tej właśnie manifestacji? Jeśli 'wartości' zdefiniujemy za Parsonsem (1961, 187) skrótowo jako "pożądane cele", i zastosujemy chwilowo metaforyczny sposób mówienia, to staje się jasne, że owe 'pożądane cele' inne są dla ogólnego systemu i inne dla danych manifestacji systemu. Ogólny system kultury jako taki »zainteresowany« jest tylko i wyłącznie swoim przetrwaniem, zachowaniem systemu dla zachowania systemu, w myśl systemowej zasady: *sensem funkcjonowania systemu jest funkcjonowanie systemu*. Dana manifestacja kultury natomiast »zainteresowana« jest zachowaniem tego konkretnego, manifestującego się tak a nie inaczej specyficznego stanu systemu. Cele są zatem różne. Obydwa rodzaje wartościowania wpływają oczywiście na siebie i są ze sobą funkcjonalnie sprzężone. Wartościowania kulturowe wpływają na systemowe i sterują nimi, i na odwrót, systemowe sterują kulturowymi. Istotnym elementem wartościowania są także skalowania i wzorce normalności, które zastosowane zostają w kulturach.

(xi) Generowanie drugiej rzeczywistości i obrazów świata służy (między innymi) także do tego, by umożliwić *manipulacje pierwszej rzeczywistości*, semantyzację jej elementów i całych kompleksów, bez konieczności »trzymania się faktów«. W drugiej rzeczywistości możliwe stają się tym samym różnorodne manipulacje oraz produkcje własnych (specyficznych dla niej) 'faktów', gdyż bezpośrednia i wiążąca kontrola pierwszej rzeczywistości jako regulatywu jest wyłączona lub zahamowana. To z kolei zabezpiecza zachowanie i manifestację systemu kultury. Poprzez konstruktywne odsprzęgnięcie od pierwszej rzeczywistości kultura staje się z punktu widzenia systemowości stabilniejsza (!). Obrazy świata decydują więc - by tak rzec - o zawartości, wypełnieniu, obecności (lub braku) określonych elementów

pierwszej ale także drugiej rzeczywistości w danej manifestacji kultury, to znaczy w jednej z form realizacyjnych drugiej rzeczywistości. Dyskursy organizują (za pomocą oddziałujących w nich reguł semantyzacji materiału dopuszczanego przez obraz świata) tworzenie danej konkretnej drugiej rzeczywistości, przy pomocy kryteriów dostarczanych przez obraz świata, a precyzyjniej przez system filtrów obrazu świata. Inaczej mówiąc: Dyskursy pozwalają wyrazić tylko to i semantyzować tylko to, co obraz świata oferuje, a oferuje on to (filtruje z tego), co dyskursy ze swej strony oferują. Dyskursy są zatem w tym względzie funkcjonalnie sprzężonymi mechanizmami regulującymi [Regelwerke], obrazy świata decydują o dopuszczalności danego elementu w drugiej rzeczywistości.

Najważniejsze z zarysowanych wyżej ukierunkowań systemowej i ewolucyjnej teorii kultury przedstawia schemat (1).

1.5. Konstruktywistyczna definicja 'kultury' i 'komunikacji'

Z przedstawionych wyżej hipotez wynikają zarówno generalne ukierunkowanie i przesłanki jak i tło teoretyczne proponowanej przeze mnie teorii kultury. Przechodzę zatem do zdefiniowania obydwu najważniejszych pojęć, 'kultury' i 'komunikacji', oraz do scharakteryzowania ich zależności.

- *Kultura jest - wyrażając rzecz metaforycznie - rzeczywistością znaków.* Kultura jest zjawiskiem znakowym posiadającym charakter systemowy, kultura jest rzeczywiście istniejącym systemem otwartym, dynamicznym, nieodwracalnym, obejmującym wszystkie te zjawiska i dotyczącym wszystkich tych aspektów, które bazują na procesach znakowych. Wszędzie tam, gdzie występują znaki - a tym samym znaczenia (a ściślej - interpretanty), generowane są dyskursy i oddziałują obrazy świata -, mamy do czynienia z systemem kultury. Kultura nie jest przy tym zjawiskiem, które można statycznie umiejscowić lub odgraniczyć, lecz współzależną wiązką mechanizmów i zasad, czyli systemem, oddziałującym tam, gdzie generowane są znaki. Kultura jest zjawiskiem funkcjonalnym, tak samo jak jej podstawa - to znaczy znaki. Kultura nie jest możliwa do określenia na konkretnych przestrzennie i czasowo niezmiennych obiektach, jest ona zjawiskiem relacjonalnym i funkcjonalnym. W tym rozumieniu 'kultura' nie dotyczy i nie obejmuje ludzi jako takich; jest oczywiście produkowana przez ludzi, nie jest jednak do nich sprowadzalna. Modusem organizacyjnym systemu kultury są *komunikacje*. Kultura wykazuje, jako generowany przez znaki i generujący znaki system oraz jako bezpośredni produkt systemu socjalnego i pośredni produkt systemu biologicznego, następujące cechy lub właściwości: a) Jest systemem w rozumieniu teorii systemów. b) Jest systemem otwartym w rozumieniu termodynamiczno-biologicznej teorii procesów nieodwracalnych, powstała, rozwija się i funkcjonuje według praw systemów otwartych, też jeśli przyjmują one częściowo specyficznie kulturowe formy i realizowane są innymi drogami niż w świecie organizmów. c) Jest systemem ewoluującym w rozumieniu teorii systemów ewolucji (jak została ona sformułowana przez Riedla). d) Jest obiektem, to znaczy rzeczywiście istniejącym i funkcjonującym systemem (podobnie i w tym sensie w jakim mechanizm ewolucji jest takim systemem). e) Kultura wykazuje właściwość samoorganizacji. f) Nie jest jako system sterowalna z uwagi na określony cel, gdyż jest zjawiskiem podlegającym kontyngencji. g) Posiada właściwości, sprowadzalne do ogólnego systemu jako takiego i nie przysługujące elementom systemu (= właściwości systemowe) oraz właściwości, sprowadzalne do i wynikające z jej (pojedynczych lub kompleksowych) elementów. Samosterujące i samoorganizujące się właściwości systemu jako takiego posiadają charakter obiektu.

Konceptualizacja taka zakłada, że kultura wykazuje (między innymi) wewnętrzne zdyferencjonowanie i wewnętrzne mechanizmy sterujące w sensie regulatywów, to znaczy składa się z subsystemów i funkcjonuje w kompleksowym suprasystemie (= środowisko = system socjalny). Każdy system i subsystem posiada konkretne manifestacje, te z kolei wykazują w rezultacie operacji zgodnych z prawami

systemów cechy specjalne i ogólne oraz właściwości bazujące na decyzjach.¹⁵ Obowiązuje zasada usieciowionej i funkcjonalnej przyczynowości. Innymi słowy: Wszystkie decyzje posiadają cechy i właściwości; istnieją jednak cechy i właściwości, które dla danego stanu określonego subsystemu nie mają relewancji z uwagi na podstawę jego istnienia lub z uwagi na jego tendencje rozwojowe. Może jednak zaistnieć sytuacja, w której dana właściwość lub cecha w innym stanie systemu (na bazie możliwości) taką relewancję uzyska. Nie istnieją relewantne lub nierelwantne cechy 'same w sobie', lecz tylko z uwagi na manifestacje subsystemów lub systemów, to znaczy z uwagi na ich stacjonarny stan. Przez fluktuacje nierelwantne cechy lub właściwości mogą się »rozkołysać« i wywołać - również nagłe - zmiany systemu w istotnych »miejscach«. Konstruktywistyczna definicja obszaru oddziaływania i modusu organizacyjnego kultury, to znaczy 'komunikacji', brzmi:

- Komunikacja to proces i leżący u jego podstaw mechanizm, gwarantujący i zabezpieczający wynikające z mechanizmu kognitywnej konstrukcji: przystosowanie (dopasowanie), wytyczanie, sondowanie, rewidowanie, konfrontację socjalnie uwarunkowanych i kulturowo intersubiektywnie wytworzonych oraz funkcjonujących konstruktywnych komunikatów i obrazów świata, w celu wyprodukowania i zachowania systemu kultury, w celu ich zastosowania w obrębie dyskursów oraz w celu wyprodukowania, sterowania i zmiany danych dyskursów. Proces ten przebiega w ramach istniejących i obowiązujących scenariuszy uzasadnieniowych lub tworzonych ad hoc scenariuszy legitymizacyjnych. Komunikacja nie jest ukierunkowana na przekazywanie informacji (jako że komunikacja bazuje na znaczeniach, a te nie są zjawiskami informacyjnymi) lub (jakkolwiek rozumianych) 'treści', lecz na odbywające się za pośrednictwem komunikatów dopasowanie, przystosowanie, sprawdzanie i negocjowanie intersubiektywnych konstruktów z uwagi na ich zgodność, pokrywanie się z kolektywnymi konstruktami i ich elementami oraz z obrazami świata (por. Fleischer 1990). Konstruktywistycznie rozumiana komunikacja jest systemem i regulatywem w rozumieniu teorii systemów i fenomenem ewolucyjnym w rozumieniu systemowej teorii ewolucji.

Proces komunikacji wymaga (obok innych czynników) podwójnie zabezpieczonej podstawy. Z jednej strony obecne lub skonstruowane być muszą *scenariusze* (oraz strategie) *uzasadnieniowe* a z drugiej *scenariusze legitymizacyjne*. Scenariusze uzasadnieniowe dostarczają (przed rozpoczęciem komunikacji) powodu sensowności komunikowania na jakiś temat, powodu, dla którego jakiś temat w ogóle staje się lub może się stać przedmiotem komunikacji. Scenariusze te, mogące produkować różne strategie uzasadnieniowe, wyznaczają kontekst warunków (przesłanek) wstępnych, decydujących z kolei o rodzaju manifestacji tego, o czym będzie się komunikować. Mechanizm ten oddziałuje tylko wtedy, kiedy dla wypowiedzi, która ma właśnie zostać wyprodukowana, obowiązujący scenariusz już istnieje. Jeśli natomiast takie scenariusze jeszcze nie są wyprodukowane i jeśli dana wypowiedź nie da się wprowadzić w żaden z istniejących scenariuszy określonego typu, konieczne jest wytworzenie (razem z wypowiedzią) strategii legitymizacyjnej według reguł odpowiednich scenariuszy legitymizacyjnych, legitymizujących właśnie możliwość i sens danej wypowiedzi. Oczywiście - nie jej możliwość językową, lecz kulturową. Sensownie komunikować można bowiem tylko o tym, co w danej kulturze jest uznane za sensowne; a nie wszystko, o czym można mówić, jest przez daną subkulturę, kulturę jednostkową

¹⁵ Pojęcia 'decyzja' i 'zdarzenie' (lub 'wydarzenie') używane są w znaczeniu, jakie terminy te posiadają w teorii systemów (por. Riedl 1975, 45-50). Każde zdarzenie jest skutkiem (z reguły wielu) decyzji, na zasadzie funkcjonalnej (a nie - egzekutywnej) przyczynowości. Wystąpienie zdarzeń jest zatem konieczne, same decyzje natomiast są przypadkowe. "Zdarzenie jest systemem decyzji, które je wywołały. (...) Szanse zachowania systemu rosną zarówno ze wzrostem zastosowań jego zdarzeń, (...) jak i z ze zmniejszaniem się wymaganych do ich znalezienia decyzji" (Riedl 1975, 47).

itp. dopuszczane jako 'warte', mówienia, nie wszystko jest 'dopuszczalne', 'istotne', 'relewantne', 'na temat', 'na miejscu' itp.¹⁶

W tym miejscu konieczne staje się scharakteryzowanie teoretycznej jak również ukierunkowanej na same obiekty zależności między zjawiskami 'kultura', 'komunikacja' oraz regulatywem 'obrazu świata', jako że nie mamy tutaj oczywiście do czynienia z wielkościami izolowanymi. Postuluję następujące ujęcie: *Kultura powoduje [verursacht, dostarcza przyczyny] i gwarantuje koherencję systemu komunikacyjnego i komunikowania się za pośrednictwem obrazu świata*. Między komunikacjami a kulturą jako dostawcą koherencji pośredniczy obraz świata, w ten sposób, że współdecyduje on o ukierunkowaniu danej koherencji. Nie chodzi przy tym wyłącznie o koherencję jako taką, pojęcie to opisuje raczej kompleksową więź właściwości. Koherencja oznacza także zagwarantowanie charakteru systemowego, zależności, organizacji (na bazie czterech wzorów porządku) systemu komunikacyjnego ze strony kultury.¹⁷ Kultura jest w tym rozumieniu i z uwagi na taką konceptualizację tym, co wyposaża komunikacje w systemowy (a nie - skierowany na 'treść') sens, porządkuje komunikacje według wzorów, pozwala komunikacjom przebiegać na tych lub innych, ale w każdym razie na określonych torach.

Podana definicja komunikacji wydaje się zawierać pewną sprzeczność lub co najmniej nieprecyzyjne użycie pojęć 'intersubiektywne' i 'kolektywne' (konstrukty), równocześnie rzuca się w oczy brak konstruktów 'indywidualnych'. Fakt ten wynika z następującego ustalenia: Wychodzę z założenia, że konstrukty, które zwykło się nazywać indywidualnymi, w gruncie rzeczy indywidualnymi nie są, lecz stanowią konstrukty intersubiektywne. Wymieniane, dopasowywane, konfrontowane, negocjowane itp. podczas komunikacji konstrukty nie powstały w pustej przestrzeni, nie wzięły się z niczego, lecz konstruowane są już podczas produkcji, przez zastosowanie filtrów danego dyskursu (i filtrów jego obrazu świata) oraz w zależności od konstrukcji dokonywanych już dotychczas. Konstrukty wytwarzane są co prawda na poziomie rzeczywistości, indywidualnie przez jednostki, sam produkt jednak zawsze jest rezultatem i powstaje zawsze tylko w związku z lub na tle zinternalizowanego dyskursu, który tak a nie inaczej ukierunkowuje, steruje i warunkuje dane konstrukcje indywidualne. Tak rozumiane konstrukty intersubiektywne mogą co prawda zawierać niektóre indywidualne lub precyzyjniej indywidualnie uwarunkowane elementy, nie są to jednak w żadnym wypadku elementy istotne lub decydujące o całościowym ukierunkowaniu danego konstruktu. W ten sposób jednak może zostać zaktywizowana zasada kreatywności lub (np. na obszarze sztuki) przejść nawet na pierwszy plan. Wtedy jednak - co ciekawe i znaczące - dana kultura przypisuje temu obszarowi charakter 'fikcjonalności'. Fikcjonalne w tym sensie są oczywiście obydwa rodzaje konstruktów, tyle, że jedne odnoszą się do drugiej rzeczywistości jako systemu, a drugie do jednego z jego wewnętrznych obszarów funkcyjnych (do sztuki). Kultura »umie«, jak się okazuje, rozróżniać między tym obszarem, który dla jej funkcjonowania jest decydujący, a tym, któremu »ona sama przypisuje« charakter swego rodzaju »placu zabaw«. Dlatego też korzystniej dla teorii jest wychodzić od indywidualnych czynników lub elementów w danych konstrukcjach biorących udział w komunikacji, a nie od 'konstruktów indywidualnych'. Czynniki te są jednak - obok

¹⁶ Humorystycznie oddaje ten problem odpowiedź byłego kanclerza Niemiec - Kohla - na (zupełnie sensowne) pytanie jednego z dziennikarzy. Reakcja Kohla na to pytanie brzmiała po prostu: "Takie pytanie się nie pojawia" (Eine solche Frage stellt sich nicht). Kohl nie zaakceptował (prywatnie i instytucjonalnie jako kanclerz) pytania, nie przyznając mu scenariusza legitymizacyjnego. Humorystyczny przykład ten jest dlatego, że z punktu widzenia kultury i danego dyskursu pytanie dziennikarza było oczywiście bardzo sensowne, tyle że niewygodne (dla Kohla). Widać tutaj także, że 'prywatnie' decydowanie o tym, czy dana wypowiedź posiada scenariusz uzasadnieniowy lub czy konieczne jest wytworzenie scenariusza legitymizacyjnego, jest niemożliwe, czyli trawestując - 'taki problem się nie pojawia'. O tym, czy dane scenariusze obowiązują, decyduje tylko i wyłącznie kultura. Indywidualne (prywatne) decyzje powodują sankcje kulturowe, w wypadku Kohla - śmieszność.

¹⁷ Czyli porządku normy, hierarchii, interdependencji i tradycji.

innych elementów - także tym materiałem, do którego ewolucja (w razie potrzeby) może nawiązać. Rozpowszechnią się bowiem - prześledźmy taki scenariusz - określone indywidualne komponenty najpierw w grupach kulturowych, potem w subkulturze, czyli w jej dyskursie, osiągając relewancję kulturową, i wejdą potem w jakimś istotnym »miejscu« w interdyskurs i rozprzestrzenia się w nim, to znaczy zmodyfikują odpowiednio interdyskurs z uwagi na jakąś nową cechę lub nowy aspekt, mogą się stać istotnym czynnikiem ewolucyjnym. Nie trzeba podkreślać, że ten rodzaj modyfikacji systemu i to źródło wariabilności (mutabilności) tylko w bardzo rzadkich wypadkach prowadzi do zwycięzonego sukcesem, to znaczy przyjętego przez system kierunku rozwoju ewolucyjnego, gdyż prawdopodobieństwo, że znikome (bo indywidualne) wahanie może doprowadzić do znacznych skutków, jest nikłe.

Do omówienia pozostaje jeszcze stosunek 'konstruktów intersubiektywnych' i 'kolektywnych'. W proponowanej konwencji terminologicznej termin 'intersubiektywny' ma być pojmowany jako właściwość konstruktów kolektywnych o charakterze obiektów w ten sposób, że konstrukty posiadają z *uwagi na ich funkcjonowanie* wewnątrz danej kultury charakter kolektywny, to znaczy są dla danej kultury obowiązujące, tworzą konieczny punkt orientacyjny, od którego nie można odbiegać, jeśli chce się adekwatnie komunikować. Z *uwagi na ich powstanie/powstawanie* natomiast, czyli sam proces konstrukcji posiadają one właściwość 'intersubiektywności', są intersubiektywnie produkowane i dopasowywane do całego systemu konstruktów.

Obydwa aspekty są oczywiście sprzężone zwrotnie. Konstrukty kolektywne sterują produkcją nowych konstruktów, ukierunkowując je wiążąco na siebie, a intersubiektywność gwarantuje ten mechanizm i pozwala mu się aktywizować. Wszystkie te mechanizmy, zasady i właściwości tworzą i stanowią proces komunikacji. Z uwag tych wynika ponadto, że konceptualizowane tu pojęcie 'komunikacji' nie ma nic wspólnego z tak zwanymi 'treściami'. Treści są co prawda materiałem komunikacji, podobnie jak organizmy są materiałem mechanizmu ewolucji, treści nie są jednak jej sensem i powodem, a komunikacja nie jest sprowadzalna do treści lub na nie zorientowana. Zbiór wszystkich treści nie daje niczego innego, jak zbiór wszystkich treści, w żadnym wypadku nie daje komunikacji, tak jak zbiór wszystkich organizmów nie daje ewolucji. Naukowo uzasadnione jest zatem badanie procesu komunikacyjnego jako miejsca manifestacji kultury, systemów znakowych i wypowiedzi, po to, by zrozumieć ten proces, jego rolę oraz funkcję. To, że obydwie obiekty (komunikacja i treści) na innym poziomie są w określony sposób sprzężone, jest oczywiste, ale stanowi inny problem.

~Schemat 1, Zależności systemu komunikacji (w korelacji ze stratyfikacją kultury i obrazu świata)

Wola dążenia do prawdy jako staranie, nie
chcieć nikogo zwieść, także siebie samego nie,
to etyczny fundament każdej racjonalnej
argumentacji.

K. Acham

2. Media w perspektywie konstruktywizmu

W ramach konstruktywizmu również pojęcie mediów i zjawiska komunikacji medialnej definiowane i badane jest z nowego punktu widzenia. Poniżej referujemy kilka stanowisk reprezentujących tę perspektywę.

Siegfried J. Schmidt wychodzi z założenia, że indywidualni uczestnicy kultury biorą udział w medialnych procesach komunikacyjnych poprzez tworzenie ofert medialnych w danych systemach socjalnych na bazie procesów kognitywnych. Oferty medialne definiowane są jako "wszystkie sposobności komunikacyjne wyprodukowane przy pomocy skonwencjonalizowanych materiałów (środków komunikacji)" (Schmidt 1991, 41). Commonsense natomiast umożliwia strukturalne sprzężenie komunikacji i kognicji. W tak zarysowanym kontekście pojawiają się schematy medialne, swego rodzaju gatunki, które widziane są jako "kognitywne koncepty lub schematy, organizujące oczekiwania, działania i interakcje w mediach oraz z mediami. (...) Koncepty kognitywne odznaczają się w szczególności tym, że prowadzą do tworzenia inwariantów w obszarze językowym i socjo-kulturowym, że organizują różne komponenty kognitywne jak i oczekiwania, działania i interakcje zorientowane na media, i że mogą być zintegrowane w kognitywne sieci. Z socjalnego punktu widzenia koordynują one poszczególne działania i stabilizują dane systemy socjalne poprzez potwierdzanie lub homogenną modyfikację modeli rzeczywistości" (Großmann 1999, 23). "Gatunki więc to kognitywne i komunikatywne schematy tworzone w celu konstrukcji i intersubiektywnego utwierdzenia modeli rzeczywistości. Gatunki to, by tak rzec, programy do intersubiektywnej konstrukcji sensów i ich rekursywnego samopotwierdzania" (Schmidt/Weischenberg 1994, 216). Pojawia się więc zagadnienie schematów komunikacyjnych

Schematy komunikacyjne budowane są przez nas od dzieciństwa służąc do organizowania postrzeganych przez nas elementów w całości oraz do redukcji kompleksowości, czyniąc z procesu poznania proces konstrukcji. Schematy to plany operacyjne i scenariusze procesów. Dzielimy je generalnie na *scripts* i *frames*. *Scripts* to schematy, "które odnoszą się do większych kompleksów wydarzeń czy działań (np. zakupy) i strukturują powtarzające się rutynowe ciągi działań. *Scripts* budują oczekiwania w odniesieniu do następujących po nich wypowiedzi tekstualnych i regulują dane czynności na zasadzie interferencji. *Frames* (lub ramy) zaś to kompleksowe organizacje struktur wiedzy, porządkujące konwencjonalnie ustaloną wiedzę o prawidłowościach, regularnościach i normach, która [wiedza – MF] odgrywa rolę w sytuacjach socjalnych" (Schmidt/Weischenberg 1994, 214). Według Luca Ciompi'ego schematy oparte na *ratio* łączą się ze schematami opartymi na emocjach w tzw. afektywno-kognitywne systemy odniesień. "Jako członkowie danej wspólnoty żyjemy w porównywalnych światach, ponieważ budujemy i wyjaśniamy je na podstawie podobnych schematów" (Schmidt/Weischenberg 1994, 215). Dla definicji pojęcia schematów ważne są następujące aspekty:

- a) "Schematy powstają przez powtarzane oraz podzielane z innymi doświadczenia (...) i komunikacje.
- b) Schematy pozwalają na szybkie tworzenie *Gestaltów* (= inwariantów) w obrębie dużego zbioru elementów (ludzie, zegary, kasy, szyny, hałas, megafony = dworzec).

- c) Schematy tylko po części są uświadamiane i tylko po części są językowo komunikowalne (np. schematy uczuć).
- d) Schematy łączą kognitywne, afektywne i asocjatywne czynniki działań świadomościowych (np. schemat matki, ojczyzny).
- e) Schematy zorganizowane są w sieci (schematy postrzeżeń, działań, komunikacji).
- f) Schematy umożliwiają intersubiektywność komunikacji i działań przez budowanie oczekiwań (np. schematy stereotypowych przebiegów działań jak np. jazda samochodem w dużym mieście itp, schematy komunikacji jak np. opowiadanie dowcipów, wygłaszanie kazania itp.)" (Schmidt/Weischenberg 1994, 216).

Tak rozumiane gatunki mogą więc być modelowane "jako kognitywne i komunikacyjne schematy dla konstrukcji i intersubiektywnego utwierdzenia modeli rzeczywistości. Gatunki to swego rodzaju programy dla intersubiektywnej konstrukcji sensu i jego rekursywnego (samo-)potwierdzenia" (Schmidt/Weischenberg 1994, 216). Schematy, służące jako środki komunikacji, nazywane są schematami mediów; są to wszystkie programy tworzenia inwariantów, "z których korzysta się przy produkcji, pośredniczeniu, recepcji i opracowywaniu ofert medialnych. Tworzenie inwariantów dochodzi do skutku i utwierdzone jest przez socjalizację i kontrolę socjalną" (Schmidt/Weischenberg 1994, 216). Jako takie stoją one pomiędzy poszczególnymi schematami postrzegania i globalnymi schematami interpretacji świata, jak np. ideologiami czy religiami. Schematy medialne orientują działania odnoszące się do mediów.

Funkcje schematów medialnych: Rzeczywistość w ramach konstruktywizmu rozumie się "jako model rzeczywistości oraz model dla rzeczywistości, jaki stał się obowiązujący w danym społeczeństwie, do realizacji którego członkowie społeczeństwa są zobowiązani" (Schmidt/Weischenberg 1994, 217). System socjalny reguluje w sposób wiążący to, co obowiązuje w nim jako rzeczywiste i nierzeczywiste. Uregulowane zostaje więc zarówno to, co jest władzą, jak i to, co jest fikcją. I tak oferty medialne odróżniają się przez a) "całościową strategię odniesień do rzeczywistości (modalność referencyjna), przez b) tematyczny zakres rzeczywistości, przez c) kształtowanie i prezentację oferty medialnej (jej estetyki i stylistyki). Intersubiektywność potwierdzana jest zasadniczo przez socjalizację oraz przez konsensus i dissensus. Oferty medialne, którymi się operuje, muszą być intersubiektywnie zdolne do referencji, to znaczy, musi istnieć możliwość konsensualnego odniesienia wypowiedzi do społecznych modeli rzeczywistości" (Schmidt/Weischenberg 1994, 220). Schematy medialne to odpowiedniki Luhmannowskiego 'martwego punktu': "w procesie dyferencjonowania [niemożliwe jest] równoczesne obserwowanie używanej właśnie dyferencji" (Schmidt/Weischenberg 1994, 221). "Jeśli założyć, że poznanie powiązane jest z podmiotem poznającym, wtedy teoria poznania jako poznanie poznania odnosi się w sposób konieczny do autoreferencyjnych procesów systemów poznających" (Schmidt 1994, 594). Relewantne są dziś dwa koncepty, koncept obserwatora i relatywności systemowej. "Realność dana jest zawsze jako realność kognitywizowana, jako rzeczywistość poznania lub jako środowisko. Środowisko to (...) opisać można jako sensownie uporządkowany i socjalnie-strukturalnie (instytucjonalnie) zagwarantowany całokształt wiedzy, która dla systemu poznającego jest ekologicznie walidna i jest przekazywana jego członkom w trakcie socjo-kulturowej reprodukcji społeczeństw. Innymi słowy, każda jednostka zostaje wrodzona w już sensownie ukonstytuowane środowisko i jest na nie socjalizowana, natomiast nigdy nie operuje z 'realnością jako taką'" (Schmidt 1994, 594). Konstrukcja rzeczywistości jest modelem dla (a nie modelem) rzeczywistości poznawczych.

Kolejny aspekt to problem obiektywności w ramach dziennikarstwa: a) "Obiektywność to intersubiektywna umowa na temat sposobu konstrukcji rzeczywistości, który może być oczekiwany od systemu dziennikarstwa. Kryteriami leżącymi u podstaw tej umowy nie są 'prawda' lub 'przystawanie do realności', lecz

' przydatność (użyteczność)' i 'wiarygodność'. (...) b) Intersubiektywna umowa na temat wzorców i form relacjonowania istnieje po drugie także między komunikatorami a odbiorcami, jest ona podstawą zamiarów i oczekiwań przy konstrukcji rzeczywistości przez media. Także odbiorcy wytwarzają przy tym (...) schematy, które sterują ich relacje z ofertami medialnymi" (Schmidt/Weischenberg 1994, 228). Schmidt i Weischenberg wyróżniają w procesie konstrukcji rzeczywistości systemu dziennikarstwa 6 form prezentacyjnych: doniesienie [Meldung] i sprawozdanie [Bericht] (jako formy przedstawiania wiadomości), komentarz i glossę (jako formę przedstawiania opinii) i reportaż i feature (jako formę przedstawiania rozrywki).

Ruhrmann (1994) wyróżnia ponadto następujące, odnoszące się do wydarzeń elementy wiadomości: a) rozwojowość wydarzenia (wydarzenia zakończone to lepsze wiadomości), b) niecodziennosc, c) jednoznaczność (im bardziej konsystentne jest wydarzenie, tym lepiej), d) znaczenie (ciężar gatunkowy wydarzenia), e) odpowiadanie na oczekiwania, f) charakter niespodzianki, g) kariera (wiadomości), h) relatywna wariancja tematu (heterogenne tematy są preferowane), i) narody i osoby elitarne, j) personalizacja, k) negatywność (im bardziej negatywna wiadomość, tym lepiej).

Weischenberg zaś wychodzi z założenia, że schematy medialne, stosowane przez komunikatorów w celu zaznaczenia odniesień ich konstruktów do rzeczywistości, to z jednej strony wzorce wiadomości (Berichterstattung), jako całościowe strategie odniesień do rzeczywistości, a z drugiej różne formy przekazu (możliwości kształtowania go). W przypadku wzorców wiadomości we współczesnych społeczeństwach zachodnich przeforsowało się tak zwane obiektywne dziennikarstwo, dla którego kryteriami obiektywności są przydatność/użyteczność z uwagi na potrzeby orientacyjne odbiorcy, oraz wiarygodność. Obydwa czynniki redukują kompleksowość a tym samym także niepewność w stosunku do ofert komunikacyjnych. Dziennikarze tworzą w tym celu schematy komunikacji, bazujące na związkach norm (systemy medialne), związkach strukturalnych (sytuacje medialne), związkach funkcjonalnych (wypowiedzi medialne) oraz związkach ról (aktorzy medialni). System ten reguluje się sam poprzez stały przepływ komunikacji, stabilizując się równocześnie przez rodzaj selekcji wiadomości. Weischenberg wyróżnia przy tym zasadniczo dwa typy komunikatorów: typ adwokata i tym rozrywkowy; sami dziennikarze natomiast pojmują swoją rolę nie jako konstruowanie rzeczywistości, lecz jako odwzorowywanie rzeczywistości. Podczas kiedy w rzeczy samej "dopiero to, co jest postrzegane, jest semantyzowane i dodawane do repertuaru znaków komunikacji" (Großmann 1999, 32). Jak wiemy z teorii Luhmanna, obserwacje obserwatorów bazują na dyferencjach, które same jako takie nie mogą być współobserwowane, lecz tylko w procesie obserwacji drugiego stopnia. Obserwacje dziennikarzy są więc 'ich obserwacjami', których dokonują w warunkach, w jakich dziennikarskie obserwacje dochodzą do skutku. Dziennikarstwo jest systemem socjalnym wyposażonym w funkcję "zbierania, wyboru, opracowywania a następnie stawiania do dyspozycji aktualnych ofert informacyjnych z różnych systemów socjalnych tym różnym systemom socjalnym (środowiskom)" (Weischenberg 1994, 429). Manfred Rühl twierdzi, że prymarną funkcją dziennikarstwa jest "wytworzenie i oferowanie tematów – dziś przy pomocy mediów masowych – dla komunikacji publicznej; to swego rodzaju dostarczanie projektu świata. Tematy te posiadają charakter i wartość nowości oraz faktyczności i odnoszą się do socjalnie wiążących modeli rzeczywistości i ich mechanizmów referencji" (Rühl (1980, 319). Dziennikarstwo zorientowane jest na wydarzenia. Publiczność "ustala tym samym nie tylko własne konstrukcje rzeczywistości, lecz ogranicza z drugiej strony autonomię konstrukcji rzeczywistości przez media" (Weischenberg 1994, 430). "Media masowe to rezultat instytucjonalizacji komunikacji" (Weischenberg 1994, 435).

Gebhard Rusch definiuje media "jako środki komunikacji (...) przy współwzględnienu wszystkich skonwencjonalizowanych form zachowań, wszystkich czynników, obiektów i procesów materialnych, socjalnych, ekonomicznych i symbolicznych, które odgrywają rolę we wzajemnej orientacji

jednostek (w obrębie ich danych obszarów kognicji)" (Rusch 1987, 238). Dla Mertena z kolei komunikacja jest systemowo specyficznym, zorganizowanym sytuacyjnie procesem, prowadzącym do zmiany nastawień, opinii i wiedzy biorących w tym procesie udział, procesem oddziałującym zwrotnie na inne komunikacje (por. też Großmann 1999, 25).

Podobną pozycję zajmuje Niklas Luhmann, wychodząc od koncepcji operatywnego konstruktywizmu. Media masowe stanowią dla niego funkcjonalnie zdyferencjonowany subsystem współczesnych społeczeństw, w których centralny mechanizm stanowi proces tworzenia rzeczywistości, gdyż "rzeczywistość mediów masowych jest rzeczywistością drugiego stopnia porządku" (Luhmann 1995, 60). Pod pojęciem mediów masowych rozumieć należy tutaj wszystkie instytucje społeczne, stosujące w celu rozprzestrzeniania komunikacji techniczne środki powielające i kierujące swe produkty do względnie nieokreślonego adresata. Operacje wewnątrz tak rozumianego systemu funkcyjnego mediów masowych przebiegają przy pomocy procesu nawiązywania komunikacji do kolejnej komunikacji, co z kolei powoduje powstawanie popytu na komunikacje. W mediach masowych nie chodzi oczywiście o odzwierciedlenie 'rzeczywistej' realności, lecz tylko i wyłącznie o gwarantowanie funkcjonowania systemu przy pomocy komunikacji. System ten scharakteryzować można za pomocą jego funkcji i dokonań, struktury i kodu. Funkcją systemu mediów masowych jest umożliwienie samoobserwacji społeczeństwa przez społeczeństwo. Przez to, że społeczeństwo samo się obserwuje, do jego dyspozycji staje swego rodzaju rzeczywistość tła (background), do której odnieść mogą się inne społeczne systemy funkcyjne. Rzeczywistość mediów masowych umożliwia bycie znanym bycia znanym, a przez to oferuje innym systemom funkcyjnym tematy komunikacji. Dokonania mediów masowych dla innych socjalnych systemów funkcyjnych leżą w umożliwieniu im wzajemnej (samo-)obserwacji. Wewnętrznie system ustrukturyzowany jest przy pomocy różnych możliwości prezentacji rzeczywistości (wiadomości, doniesienia, reklama i rozrywka). Obszary te różnią się od siebie, poza różnicami tematycznymi, także dyferującymi afinitywnościami wobec innych systemów funkcyjnych społeczeństwa oraz ich wizerunkiem jednostki. Dla komunikacji charakterystyczne są specyficzne z uwagi na system związki kondensacji, konfirmacji, generalizacji i schematyzacji, które nie występują w tym, o czym się komunikuje. Jako kod systemu mediów masowych Luhmann postuluje dyferencję 'informacja – brak informacji'. 'Informacja' zaś to "jakikolwiek rozróżnienie, które przy jakimś późniejszym wydarzeniu powoduje powstanie rozróżnienia" (Bateson 1972, 453), lub inaczej – to przekład danej irytacji środowiska na strukturę systemu. Istotny dla tej dyferencji wiodącej jest pewien paradoks (pojawiający się także w przypadku rozróżnienia 'nowe-stare'): nowa informacja w momencie, w którym jest rozprzestrzeniana w mediach masowych, jest starą informacją. I w tym sensie media masowe same wywierają na siebie nacisk, dostarczania ciągle nowych informacji (por. Großmann 1999, 33).

W kontekście socjalnym szerszego wyjaśnienia wymaga pojęcie 'funkcjonalnej dyferencjacji'. W XVIII wieku z państw zorganizowanych na zasadzie hierarchii powstają współczesne społeczeństwa przemysłowe, "w których społecznie istotne zadania realizowane są przez samodzielne społeczne systemy funkcyjne: gospodarka produkuje i urynkawia dobra i usługi, system oświatowy – wykształcenie, system nauki – wiedzę, system prawa – sprawiedliwe rozwiązania konfliktów itp. Każdy z tych systemów cząstkowych wykształca swe własne formy komunikacji, wyobrażenia o wartościach, wzorce działań i organizacji i staje się – z punktu widzenia koncentracji na swe zadania socjalne – funkcjonalnie zamknięty. Równocześnie jednak wszystkie systemy cząstkowe interagują ze sobą, z tym, że w zgodzie ze swymi własnymi celami i wartościami; i tak system oświatowy potrzebował państwa, nie po to, by uprawiać politykę, lecz by wykształcenie uczynić zagwarantowanym przez państwo prawem i obowiązkiem wszystkich dzieci; nauka potrzebowała gospodarki, nie po to, by wypracować zyski, lecz by finansować coraz droższą produkcję wiedzy itp. Ten proces przekształceniowy w sposób istotny ukierunkowany został przez przeforsowanie się kapitalizmu

finansowego, przeliczającego wszystkie dobra i dokonania na abstrakcyjną wielkość jaką jest pieniądz, czyniąc je przez to porównywalne, oraz przez wykrystalizowanie się systemu gospodarczego jako systemu wiodącego współczesnych społeczeństw przemysłowych" (Schmidt/Zurstiege 2000, 69; patrz też Luhmann 1998).

Można więc wyjść z założenia, że wszystkie społeczne systemy funkcyjne same tworzą przy pomocy komunikacji swą dyferencję i tożsamość wobec innych systemów funkcyjnych (Schmidt/Zurstiege 2000, 70). Jeśli tak spojrzeć na zagadnienie, wtedy sensowne staje się (mówiąc Luhmannem) następujące stwierdzenie: "społeczne systemy funkcyjne osiągają swe funkcjonalne zamknięcie przy pomocy wyposażonego w dwie wartości schematu obserwacji, to znaczy – dyferencji wiodącej, ustalającej, jakie komunikacje są w danym systemie akceptowane, a tym samym są zdolne do nawiązań, a jakie nie". Ważna jest więc możliwość i zdolność nawiązywania komunikacji do komunikacji, zdolność przebiegających właśnie komunikacji do nawiązywania do już dokonanych komunikacji. "Poszczególne systemy funkcyjne operują w tym sensie samozwrotnie (autoreferencyjnie), i tylko na tej podstawie zajmują się swym środowiskiem (obca referencja)" (Schmidt/Zurstiege 2000, 71). W celu umożliwienia komunikacji wytworzyły się – według Luhmanna – symbolicznie zgeneralizowane media komunikacyjne, "selekcjonujące tematy, które mogą być tematyzowane i tym samym można ich oczekiwać w dyskursach (współzależnościach rozmów) różnych systemów socjalnych" (Schmidt/Zurstiege 2000, 72). To właśnie tematy strukturyzują komunikacje, powodują powstawanie przedmiotowej kontynuacji dyskursu.

W społecznych systemach funkcyjnych pojęcie 'funkcji' oznacza wkład, który dany system wnosi do całego społeczeństwa, pojęcie 'dokonania' natomiast oznacza wkład, który system wnosi do innych systemów funkcyjnych (Schmidt/Zurstiege 2000, 93). I tak np. reklama stara się "przełożyć uwagę na gotowość wzięcia udziału (poziom funkcyjny), co następnie – na poziomie określonych odniesień systemowych – może się konkretyzować jako gotowość wyboru, kupienia lub wiary (poziom dokonań)" (Schmidt/Zurstiege 2000, 93).

W tym miejscu warto nieco szerzej omówić koncepcję mediów i kodów binarnych Luhmanna i Parsonsa. Luhmann wychodzi z założenia, że "system socjalny społeczeństwo konstytuowany jest przez procesy komunikacyjne. Generalnie system 'społeczność' scharakteryzować można jako całokształt wzajemnie dostępnych, komunikacyjnie osiągalnych przeżyć i działań. Komunikacja spleta społeczeństwo w jedność" (Luhmann 1981, 308). "Proces komunikacyjny nie łączy ze sobą faktów lub danych w ich czystej faktyczności, lecz selekcje – to znaczy wydarzenia, które mogły być wypaść tak lub też inaczej i w tym sensie posiadają wartość informacyjną. (...) Komunikacja to proces, który reaguje selekcyjnie na selekcje, a więc wzmacnia selekcyjność. (...) Wszystkie ważne systemy funkcyjne dzisiejszego społeczeństwa dysponują właściwymi dla systemu binarnymi kodami" (Luhmann 1981, 315). W tym kontekście Luhmann wyróżnia trzy aspekty: Po pierwsze *aktualność* jako zasadę reprodukcji, w ramach której 'nowość' jako taka wyposażona zostaje w preferencje. Aktualność to warunek dopuszczenia do udziału w procesie komunikacji (patrz Luhmann 1981, 317). Aktualność obowiązuje jednak dla wszystkich selekcji w ramach komunikacji masowej. Po drugie – dopuszczalna i osiągalna *uwaga* jako procedura wyboru. Uwaga powoduje, że coś zaczyna istnieć komunikacyjnie, 'pojawia się w rozmowach'. Po trzecie – *dyferencjacja przedmiotowa*, przez którą możliwe staje się współistnienie obok siebie wielości (patrz Luhmann 1981, 318). "Społeczność światowa potrzebuje i posiada w mediach masowych narzędzie natychmiastowej integracji, tworzenia wspólnej aktualności. Jest ono zbyt kompleksowe, by mogło być koordynowane przez planowanie, szeregi oddziaływań, efekty głęboko uwarunkowane. Agregatywnie jest ono integrowane przez imputowanie wspólnej realności i przez poczucie brania udziału" (Luhmann 1981, 319).

Wspomniana wyżej koncepcja kodów organizujących system socjalny sformułowana została przez Parsonsa (i przejęta potem przez Luhmanna), który

wychodzi od istnienia czterech zgeneralizowanych mediów wymiany – pieniądza, władzy, wpływu i *commitment*. *Pieniądz* to medium symboliczne, medium wymiany, miernik i zasobnik (w sensie ekonomicznym) wartości, biorący udział w interakcjach socjalnych. "Jak wszystkie takie media, pieniądz służy wyrażaniu i komunikowaniu wiadomości (messages), których znaczenia (meanings) ustalone są poprzez określony kod, to znaczy zbiór reguł stosowania, transformacji i kombinacji symboli" (Parsons 1968, 291). Relewantny dla pieniądza kod to system prawa, który konstytuowany jest przez instytucje umowy, własności i systemu zatrudnienia jako składników systemu prawa. "W obszarze politycznym medium odpowiadającym pieniądzu jest *władza*. Pod pojęciem tym rozumiem zgeneralizowane medium służące mobilizacji środków dla efektywnego działania kolektywnego; medium to może być używane przez członków kolektywu, w celu wniesienia wkładu do ukierunkowania kolektywu na określone ciągi działań, przy czym chodzi albo o decyzję lub o wkład do implementacji specyficznych ukierunkowań politycznych. (...) Kod, w którym jako medium operuje władza, ukierunkowany jest na instytucję panowania, która ze swej strony powiązana jest ze strukturami zinstytucjonalizowanego przewodzenia i administracyjnej odpowiedzialności za utrzymywanie regulatywnych norm" (Parsons 1968, 291). "Medium operujące w sferze powiązań z systemem kulturowym nazywam *commitments*. Tutaj chodzi o konieczną specyfikację ogólnych wzorców wartości dla relewantnego w danym momencie poziomu. (...) Relewantny w tym odniesieniu kod to krąg instytucji, które tworzą podstawę mechanicznej solidarności danego społeczeństwa. (...) Zaś wspólnota społeczna jako taka jest polem oddziaływania czwartego zgeneralizowanego medium, które określiłem jako *wpływ*. Tutaj relewantny kod składa się z norm, leżących u podstaw solidarności organicznej i stojących w relacji do pluralistycznych struktur zdyferencjonowanych społeczeństw" (Parsons 1968, 292).

Bernd Blöbaum (1994) z kolei twierdzi, że dziennikarze przejmują zadanie tworzenia jedności społeczeństwa poprzez generowanie wspólnej platformy wiedzy; dziennikarze selekcionują i zapośredniczają informacje wykorzystywane przez opinię publiczną i tworzące komunikację w opinii publicznej. Zasada aktualności jest konstrukcją dziennikarstwa, procesem konstytuującym się z relacji między selekcją, zapośredniczaniem a samą opinią publiczną. Aktualność ukierunkowana jest na środowisko systemu oraz na publiczność i jej kryteria aktualności. Opinia publiczna zaś to swego rodzaju medium, którego formę kształtuje i warunkuje dziennikarstwo i na które ukierunkowane są wszystkie komunikacje; to przestrzeń, w której społeczne subsystemy mogą się same obserwować. Jej elementy (wydarzenia, tematy, opinie) są luźno powiązane a produkowane są one przez socjalne systemy funkcyjne w sposób właściwy dla komunikacji. Opinii publicznej nie można rejestrować bezpośrednio, lecz tylko za pośrednictwem dziennikarstwa. W tym sensie opinia publiczna jest fikcją, utrzymywaną przez system dziennikarstwa. Dokonanie, jakie przynosi ze sobą system funkcyjny dziennikarstwa dla innych socjalnych systemów funkcyjnych, polega na wiązaniu publiczności z tymi innymi systemami funkcyjnymi, na możliwości samoobserwacji tych systemów funkcyjnych i obserwacji innych systemów funkcyjnych poprzez »zwierciadło« dziennikarstwa. Z jednej strony mamy więc *funkcję* dziennikarstwa, czyli relacje dziennikarstwa z społeczeństwem, oraz *dokonia* [Leistung] dziennikarstwa, czyli relacje dziennikarstwa z innymi systemami funkcyjnymi, a z drugiej jego strukturę, w skład której wchodzi organizacje, programy i role (por. Großmann 1999,36). Organizacje zaś to media masowe, poszczególne redakcje itp., które wiążą ten system z socjalnym systemem ekonomicznym. Poszczególne programy natomiast mają za zadanie "przyporządkowanie danym wydarzeniom określonej wartości kodowej", to swego rodzaju wytyczne, "na które orientują się operacje systemu" (Großmann 1999, 37). Frank Marcinkowski (1993) konceptualizuje dziennikarstwo jako publikacyjny system autopoietyczny umożliwiający samoobserwację. Kompleksowość świata zredukowana jest przez strukturę tematów dziennikarskich i w ten sposób

subsystemy socjalne mogą się same obserwować. System dziennikarstwa "łączy tematy innych systemów ze specyficznym dla siebie kodem (publiczny – niepubliczny) i oferuje innym systemom wzrost efektywności ich własnych kodowań a tym samym wzrost prawdopodobieństwa komunikacji. System dziennikarstwa dysponuje zatem największym zakresem tematów i jest w stanie, podejmowane przez siebie tematy, które jako takie doszły do skutku na podstawie dyferencji wiodącej innych systemów funkcyjnych, uczynić atrakcyjnymi dla jednostek na mocy predykatu ich opublikowania. Obok integracji tematów już obecnych na rynku produkowane są również własne tematy, stawiane jako oferty komunikacyjne do dyspozycji innych systemów funkcyjnych. System ten jest strukturyzowany przez swe programy, na które składają się wszystkie kody podporządkowane dyferencji wiodącej" (Großmann 1999, 38-39). System dziennikarstwa składa się oczywiście zarówno z komunikatorów jak i odbiorców.

Dla naszego tematu z rozważań tych wynika, że komunikacja masowa posiada swą własną logikę inscenizacyjną. Wymuszone przez strukturę tego medium przerwanie procesu działania (nie możemy bowiem odpowiadać, gdyż nie jest to komunikacja typu face-to-face) otwiera możliwość obserwacji samego działania. Recepcję przekazów medialnych opisać więc można jako proces obserwacji, "różniący się od interakcji socjalnej tym, że naprzemienna kontrola produkcji znaczenia przez mówiącego i słuchającego (producenta i odbiorcę) w ogóle nie może zostać osiągnięta, lub tylko w skomplikowany i czasochłonny sposób" (Sutter/Charlton 1999, 96). I tak wyróżnić można tzw. interpretive communities (wspólnoty interpretacyjne) – termin Jensena (1990) –, jako społeczne subgrupy cechujące się stosowaniem jednorodnego systemu interpretacji ofert medialnych (patrz (Sutter/Charlton 1999, 100). Członkowie takich grup potwierdzają sami sobie i dla siebie sens danego przekazu medialnego. Komunikacja medialna jest ponadto monologowa, zakotwiczona w komunikacji codziennej oraz publiczna, to znaczy adresowana do dowolnej publiczności (częste do zaobserwowania 'rozmawianie z telewizorem' określane jest jako zachowanie 'parasocjalne').

Wspomnieć warto także jeszcze o trzech interesujących koncepcjach komunikacji, które pojawiły się w ostatnich latach w ramach teorii mediów. Po pierwsze koncepcja bazująca na metaforze dwustopniowego przepływu, według której obok mediów i mało aktywnej publiczności (odbiorców) pojawia się dodatkowa instancja – leader opinii publicznej. Po drugie niejakie zainteresowanie wzbudziła koncepcja spirali milczenia Elisabeth Noelle-Neumann, operująca się na dwóch kognitywnych założeniach: z jednej strony na założeniu, że ludzie zainteresowani są unikaniem izolacji socjalnej i adekwatnym rozpoznawaniem relacji między potwierdzeniem a odrzuceniem manifestowanych przekonań. Jako uczestnicy komunikacji obserwujemy więc, poprzez wygłaszanie jakich opinii izolujemy się w środowisku socjalnym, media zaś pozwalają nam rekonstruować, które opinie są opiniami większości. Media przejmują funkcję artykułacyjną, "dostarczając dla jak się wydaje obowiązujących punktów widzenia językowe wzorce przedstawiania, ułatwiające artykułowanie swego zdania w opinii publicznej wszystkim tym, którzy sami reprezentują taki sam punkt widzenia" (Schmidt/Zurstiege 2000, 100). Z drugiej strony koncepcja ta wychodzi z założenia, że ludzie skłonni są do "przemilczania swojego zdania, kiedy muszą przyjąć, że odbiegają w swym zdaniu od zakładanej przez nich opinii większości" (Schmidt/Zurstiege 2000, 101) z obawy przed izolacją socjalną. "Ludzie natomiast uważający, że reprezentują opinię większości, skłaniają się do wypowiedzania swego zdania publicznie" (Schmidt/Zurstiege 2000, 101), przez co opinia dominująca występuje coraz częściej a opinia pozornie słabsza tematyzowana jest coraz rzadziej.

Po trzecie koncepcja komunikacji jako mechanizmu wzmacniającego Josepha Klappera, według której w przypadku komunikacji nie tyle chodzi o zmianę nastawień odbiorców, jak o wzmocnienie istniejących u nich nastawień na bazie sformułowanej przez Leona Festingera zasady kognitywnego dysonansu, mówiącej, że sprzeczności odczuwamy jako coś nieprzyjemnego i staramy się ich unikać. Z tego wynika, że korzystanie z komunikacji jest procesem selektywnym

(selective exposure); aktywnie szukamy informacji, które potwierdzają nasze przekonania, a unikamy takich, które im nie odpowiadają.

Wspomnieć jeszcze można o agenda-setting-approach, koncepcji Maxwella McCombsa i Donalda Shawa (1972), która postuluje (przedstawiając rzecz skrótowo), że w przypadku mediów nie chodzi o to, że media wpływają na to, co myślimy, lecz na to, o czym myślimy.

Schmidt i Zurstiege swą własną koncepcję formułują w oparciu o mechanizm działania oraz (odbiegające od Luhmanna i Parsonsa) założenie, że dla komunikacji absolutnie niezbędna jest obecność aktantów. Działanie definiują oni – w nawiązaniu do Petera Janicka (1997) – następująco: a) można działać lub nie działać; jeśli tak jest, to dlatego, ponieważ działamy, by coś osiągnąć, "działanie następuje według jakiegoś planu. Działanie może się zatem udać lub nie udać. A to oznacza, że przy pomocy działania można osiągnąć cele lub ich nie osiągnąć". b) Do działania można wezwać lub tego nie czynić. c) "Działanie nie jest pozbawione warunków wstępnych ani formy, lecz odbywa się przestrzegając jakiegoś schematu działania", wzorca i rutyny działania. d) "Działanie zawsze zależne jest od związków sensu. (...) Działanie ukierunkowane jest na struktury wiedzy i na związki kulturowe" (Schmidt/Zurstiege 2000, 146-147). e) Działanie przebiega zawsze w sytuacjach (lub kontekstach).

"Komunikacja to działanie przy pomocy narzędzi komunikacji i ofert medialnych w szerokim sensie. (...) Pod pojęciem 'narzędzi komunikacji' rozumiemy systemy znakowe (...), których aktanci używają do komunikacji. Wytwarzane przy tym wypowiedzi nazywamy 'ofertami medialnymi'" (Schmidt/Zurstiege 2000, 147). W ten sposób komunikacja wyposażona jest w materialność, tzn. w społecznie znormowane i skonwencjonalizowane jednostki, oraz w funkcję, tzn. sprzężenie różnych systemów w celu tworzenia sensu specyficznego dla systemu. Definicja robocza komunikacji brzmi więc: "Ma sens modelowanie komunikacji jako procesu specyficznego sprzężenia systemowego, a więc jako procesu sytuacyjnie uwarunkowanej recepcji oraz korzystania z ofert medialnych dla zawsze specyficznych z uwagi na system produkcji sensów (przy tym chodzić tu może o systemy socjalne lub kognitywne)" (Schmidt/Zurstiege 2000, 149).

Kultura zaś – jak referowałem wyżej w ramach koncepcji Schmidta – to porządek porządków symbolicznych. "Kultura to program stosowania społecznego modelu rzeczywistości i jego dyferencji; program społecznego przypisywania znaczeń (lub semantyki) dla modelu rzeczywistości społeczeństwa" (Schmidt/Zurstiege 2000, 162). Program ten gwarantuje z jednej strony reprodukcję systemu oraz z drugiej wiążącą dla uczestników kultury orientację w społeczeństwie.

Pojęcie 'mediów' obejmuje zatem – w ujęciu Schmidta i Zurstiege – cztery obszary: a) narzędzia komunikacji (materialne znaki dla komunikacji), b) techniki medialne, c) instytucjonalne organizacje (wydawnictwa, rozgłośnie), d) oferty medialne (książki, czasopisma). W medialnej komunikacji masowej do głosu dochodzą ponadto jeszcze dwa zjawisko, a mianowicie: brak refleksywności postrzegania, która zastępowana jest przez postrzeganie wiedzy i opinii (Schmidt/Zurstiege 2000, 174), oraz ukierunkowanie komunikacji masowej na dyspersyjną (rozbitą, heterogenną) publiczność.

Konceptualizując problem w ten sposób, Schmidt i Zurstiege opowiadają się za istnieniem tylko czterech makro-form komunikacji: a) literatury, cechującej się fikcjonalnością, b) dziennikarstwa, opartego na zasadach autentyczności, aktualności, relewantności i możliwości polegania na nim oraz na opozycji prawdziwy-fałszywy w oparciu o stosowanie zasady: "wiemy, co mamy wiedzieć, i potem dokładnie to chcemy wiedzieć" (Schmidt/Zurstiege 2000, 180), c) reklamy, jako samodzielnego społecznego systemu funkcyjnego, produkującego bogatą w następstwa uwagę i funkcjonującego w oparciu o regułę wyciemniania [Ausblendung], która jako *oczekiwanie oczekiwania* imputowana jest przez wszystkich uczestników procesu; reklama chce afektywnie nacechowanej zgody na obietnice, chce gotowości do zgody i działania; musi przy tym utrzymywać perspektywę obserwatora wobec sundu danego czasu i afirmatywną partyjność; reklama odnosi się zawsze do trzech obszarów: ekonomii, kognicji odbiorców i

komunikacji społecznej. Czwarta makro-forma komunikacji to d) public relations, obszar konstruowania rzeczywistości dla określonej organizacji, cechujący się zawsze partyjnością.

2.1. Media a konstruktywistyczna koncepcja postrzegania

Gerhard Roth twierdzi, że postrzeganie nie jest niczym innym, jak przyporządkowaniem znaczeń do zasadniczo pozbawionych znaczeń procesów neuronalnych. Przyporządkowanie to zachodzi w mózgu na podstawie wcześniejszych doświadczeń wewnętrznych i procesów ewolucyjnych (por. Schmidt 1987, 15 i Burkart 1999, 58). "Dlatego również treści mediów masowych nie są nigdy odzwierciedlaniem rzeczywistości, lecz ofertą dla systemów kognitywnych i komunikacyjnych, by te – w kontekście ich danych aktualnie warunków systemowych – zainicjowały konstrukcje rzeczywistości. Jeśli oferty te nie zostają wykorzystane, wtedy media nie 'transportują' w ogóle niczego" (Burkart 1999, 58). "Rzeczywistość zatem w społeczeństwie ukształtowanym przez media masowe jest coraz częściej tym, co konstruujemy jako rzeczywistość przy pomocy używania mediów" (Schmidt 1994, 18). Objektywność polega więc na ciągłym, rutynowym powtarzaniu określonych procedur (por. Tuchman 1978), i to *postulat* objektywności steruje sposobem konstrukcji rzeczywistości w dziennikarstwie. Kryteriami dla dziennikarza nie są 'prawda' i 'oddawanie realności', lecz 'przydatność/użyteczność' i 'wiarygodność'. W tym kontekście uwagę zwrócić trzeba także na socjalizacyjny charakter i efekt recepcji mediów. W nawiązaniu do Piageta Schmidt i Weischenberg wyróżniają schematy medialne, "które nie umożliwiają nam postrzegania poszczególnych ofert medialnych jako czysto przypadkowych, niepowiązanych ze sobą części, lecz jako związane z określonymi oczekiwaniami. (...) Właściwości i znaczenia tych treści [mediów masowych – MF] nie leżą w nich samych, lecz są im przypisywane przez myślących i działających ludzi w kontekstach socjalnych" (Schmidt/Weischenberg 1994, 212). "Wydarzenia dopiero przez to stają się wiadomościami, że zostają wybrane z totalności i kompleksowości tego, co się wydarza. Już definicja określonego wycinka realności jako 'wydarzenia' zakłada wybór i interpretację" (Burkart 1999, 66). Wspólnym medium systemów psychicznych i socjalnych natomiast jest sens (por. (Sutter/Charlton 1999, 83). Każdy system stoi przed zadaniem, wewnętrznej redukcji (zasadniczo niereprezentowalnej) kompleksowości (swego) środowiska i przystosowania jej do własnych operacji. Systemy są więc ustrukturyzowane przez sens. Struktury sensu organizują działania i interakcje socjalne. Koniecznie trzeba tutaj jednak uwzględnić, że interakcje socjalne nie odnoszą się do relacji między jednostkami lub do związków działań. Ta trywialna perspektywa reprezentowana była jeszcze przez Meads. "Socjalność rozumiana była wtedy błędnie jako wynik koordynacji poszczególnych działań i subiektywnych perspektyw, a nie jako samodzielny kontekst poprzedzający te procesy" (Sutter/Charlton 1999, 84). "Działania stoją zawsze w kontekście struktur sensów, które zawierają historię poprzedzających je dokonań selekcyjnych jako horyzont dalszych możliwości selekcyjnych. Socjalność składa się dlatego z >nieprzerwanego strumienia interakcji, z którego w specyficznych warunkach kontekstowych wyłaniają się i pozwalają się wyizolować indywidualne działania – a nie odwrotnie jak twierdzą teorie działania< (Oevermann 1986, 27)" (Sutter/Charlton 1999, 85). Zjawisko to sprowadza się do postulowanej już przez Luhmanna (1984, 166) zasady samozwrotności socjalności jako kręgu autoreferencyjnego: 'ja będę robił to, co ty chcesz, jeśli ty będziesz robił to, co ja chcę'. "Rozumienie jest więc formą komunikacyjnej samoobserwacji oraz cudzej obserwacji i sytuje się zawsze relatywnie wobec systemu. Rozumienie innego systemu oznacza obserwowanie, jak on stosuje dyferencję system-środowisko. Podczas kiedy system rozumiejący doświadcza się sam jako aspekt w środowisku systemu rozumianego, dyferencje system-środowisko zostają ze sobą sprzężone" (Sutter/Charlton 1999, 90). System "rozumie w swoim środowisku inny system z jego odniesień do środowiska" (Luhmann 1986). Komunikacja tworzona jest – według Luhmanna – z trzech rodzajów selekcji: z informacji, która selekcjonuje spośród różnych stanów

rzeczy, z wypowiedzi [Mitteilung], która selekcjonuje spośród różnych możliwości zachowań, oraz z rozumienia, które zawiera się w samej komunikacji, niezależnie od zrozumienia lub niezrozumienia poszczególnych jednostek biorących w tym procesie udział. "W strukturze medialnej komunikacji masowej brak natomiast wytworzonej kooperatywnie wspólnej przestrzeni działań, w której aktorzy medialni i odbiorcy byłiby w stanie poddać swe selekcje znaczeń intersubiektywnej kontroli rozumienia" (Sutter/Charlton 1999, 94).

Selektywność jest jednym z centralnych aspektów komunikacji. Merten (1994) wyróżnia siedem stopni selektywności: a) wypowiedź komunikatora dociera do odbiorcy jako oferta informacyjna na płaszczyźnie organizacyjnej, b) forma językowa pozwala na selekcję według tematów, c) zawarte w wypowiedzi wartościowania komunikatora sygnalizują intencje i stanowią taktyczne instancje selekcji, d) uwaga selekcjonuje ofertę informacyjną według kryteriów relewancji i niespodzianki, uwaga jest fundamentalnym procesem a jej funkcja polega wręcz na selektywności, e) sytuacja recepcji (np. obecność innych osób) wytwarza selekcję kontekstualną, f) nastawienia selekcjonują ofertę według subiektywnych preferencji, g) oferta odnoszona jest do dotychczasowych doświadczeń i wiedzy.

Przejdźmy teraz do przedstawienia pozycji Schmidta. Punktem wyjścia jest dla niego pozycja epistemologiczna (a nie ontologiczna) oraz postulat konstruktywności rzeczywistości. Teoria poznania orientuje się dziś, w czasach mediów masowych, na pytania o to, jak poznajemy, jakie procesy w trakcie postrzegania przebiegają i jak są one empirycznie skondycjonalizowane; zastępowana jest ona dziś ponadto przez empiryczną teorię kognicji. W tej sytuacji media to narzędzia konstrukcji rzeczywistości. Hipoteza dotycząca konstruktywności rzeczywistości bazuje na kilku argumentach, istotny w naszym kontekście jest argument obserwacyjny. "W procesie postrzegania nie możemy zajrzeć za owo postrzeganie i porównać to, co postrzegamy, z tym, czego jeszcze nie postrzegamy, by móc ocenić obiektywność lub prawdziwość (prawdę) tego, co postrzegamy. Z tego wynika, że każde postrzeganie jest dokładnie takie, jakim wytwarza je obserwator w lub poprzez swoje działania. Na temat relacji [postrzegania – MF] ze środowiskiem niczego tym samym nie wypowiadamy. Inaczej mówiąc: Każde postrzeganie jest funkcją procesu postrzegania, a ten proces z kolei jest funkcją konkretnych empirycznych warunków, w ramach których proces ów w systemie kognitywnym, operującym w danym otoczeniu socjalnym, przebiega" (Schmidt 1999, 122). Aktanci tego procesu ani nie są w stanie spojrzeć poza postrzeganie, ani poza cztery wymiary, w których produkowany i ewaluowany jest sens, czyli język, komunikację, struktury socjalne i kultury. Owe cztery wymiary oferują nam schematy i strategie komunikacji. Związek funkcyjny kognicji, komunikacji, kultury i mediów tworzy samokonstytuującą się, samonośną i legitymizującą instancję procesualną, wytwarzającą te temporalnie ustabilizowane stany lub rezultaty procesów, które postrzegającym aktantom jawią się jako elementy (dla nich sensownych, ponieważ przez nich wytworzonych) rzeczywistości i w ten sposób też są przez nich interpretowane. (...) Przy pomocy swych socjo-kulturowo uregulowanych działań aktanci produkują (w szerokim rozumieniu) jednostki tego, co postrzegane, rezultaty komunikacji i działań oraz interpretują je równocześnie w sensie swych kulturowo utrwalonych wzorców porządku i wyjaśniania, jak i w sensie utrwalonych przez to działań nawiązujących do tych działań [Anschluss-handlungen], jako sensowne komponenty tej (= ich) rzeczywistości" (Schmidt 1999, 123). Dopiero obserwacja drugiego stopnia pozwala je widzieć i rozpoznać. Z tego punktu widzenia rzeczywistość to temporalnie uregulowany wynik procesu, a nie przestrzeń, w której aktanci zawsze już działali. Procesy te podlegają rozwojowi i prowadzą dlatego do różnych rezultatów u różnych aktantów, i w tym sensie każdy żyje w »swojej« rzeczywistości, którą działając i komunikując konstytuuje. Ten proces społeczny wymaga procesualnych miejsc, w których w ramach procesów socjalizacyjnych aktanci implantowani są (wyposażani) schematami, regularnościami, porządkami symbolicznymi kultur itp. "Te procesualne miejsca to indywidualne systemy kognitywne" (Schmidt 1999, 124). "Konstrukcje rzeczywistości aktantów związane

są z jednostką, lecz nie są subiektywne, w sensie dowolne, intencjonalne lub relatywistyczne. Dlatego nie, ponieważ jednostki w ich procesie konstrukcji rzeczywistości, w przedstawionym wyższej sensie, *zawsze już przychodzą za późno*: Wszystko, co staje się świadome, zakłada już istnienie nieosiągalnych dla świadomości aktywności neuronalnych; to, co jest mówione, zakłada już istnienie uzyskanego nieświadomie opanowania danego języka; to, o czym, w jaki sposób i z jakim skutkiem się mówi, wymaga istnienia już społecznie uregulowanych i kulturowo zaprogramowanych dyskursów w systemach socjalnych. W tym sensie procesy konstrukcji rzeczywistości organizują się same i wytwarzają przez to swoje porządki rzeczywistości (w liczbie pojedynczej i mnogiej). (...) Dualizm rzeczywistości i realności staje się przez to zbędny. My konstruujemy rzeczywistości – to wszystko" (Schmidt 1999, 124).

Omawiane wyżej aspekty to jedna, nieświadoma, strona medalu. Z drugiej strony mamy do czynienia ze świadomymi projektami rzeczywistości, które wytwarzane są w subsystemach społecznych (takich jak dziennikarstwo, sztuka, reklama itp.), te zaś wykazują cechę kreatywności i odmienne ukierunkowania na cele. W tym sensie mówić możemy zawsze tylko o rzeczywistości obserwatora lub o rzeczywistościach obserwatorów. Rzeczywistość stoi bowiem zawsze w relacji do obserwującego ją systemu. Terminu 'rzeczywistość' powinno się zawsze używać w liczbie mnogiej jako pojęcia relatywnego wobec systemu.

Wniosek: "Centralne koncepty epistemologiczne 'obserwatora' i 'relatywności systemowej' wskazują na to, że rzeczywistość >obecna< jest dla ludzi zawsze tylko i >w sposób niesprawdzalny< jako rzeczywistość kognitywizowana, to jest jako rzeczywistość doświadczeń lub jako środowisko w liczbie mnogiej. (...) Każda jednostka zostaje wrodzona w już sensownie ukonstytuowane środowisko i jest na nie socjalizowana; [jednostka] nigdy nie operuje >rzeczywistością jako taką<" (Schmidt 1999, 125).

Z ustaleń tych wynika koncepcja mediów Schmidta. "Pod pojęciem 'mediów' rozumiem wszystkie materialne substraty technik kulturowych, które wykorzystane mogą zostać jako znakowe (semiotyczne) środki komunikacji. Wykorzystanie polega na tym, że działające systemy, w najszerszym sensie, wykorzystują tak rozumiane środki komunikacji do społecznie uregulowanych, trwałych, powtarzalnych i społecznie relewantnych strukturalnych sprzężeń systemów. Działające systemy – dalej specyfikowane jako systemy kognitywne i komunikacyjne – wykorzystują te sprzężenia do specyficznej z uwagi na system *produkcji sensów*" (Schmidt 1999, 126). Owe środki techniczne, materialne oddziałują jednak również na treści i modalności korzystania z nich. Pamiętać trzeba ponadto, że "media to konstrukcje wygenerowane przez ludzi, które stosowane mogą być dla takichże konstrukcji" (Schmidt 1999, 127). Media posiadają ogólnie rzecz biorąc funkcję i kompetencję sprzężeniową.

Wychodząc – jak Schmidt (1994) – z założenia, że powinniśmy w ramach naszej nauki przejść od pytań typu 'co' do pytań typu 'jak', oraz jeśli i "skoro żyjemy w rzeczywistości, która zdefiniowana jest przez nasze kognitywne i socjalne działania, nie od rzeczy będzie, wychodzenie od operacji i warunków, w jakich one zachodzą, w miejsce wychodzenia od obiektów lub natury tych obiektów" (Schmidt, 1994, 5), ponieważ "konstruktywność naszej rzeczywistości zauważamy dopiero wtedy, kiedy obserwujemy to, jak obserwujemy, działamy i komunikujemy. (...) Różnicowanie jako zaznaczanie dyferencji przygotowuje jej oznaczenie, posiadające sens tylko w ramach różnicowań. (...). W tym kontekście postrzeganie i poznawanie nie dostarczają wiernych odzwierciedleń środowiska; lecz są konstrukcjami, które – przy wykorzystaniu innych rozróżnień – mogą także wypaść odmiennie. W żadnym wypadku jednak nie są one podejmowane w sposób dowolny, gdyż w postrzeganiu, poznaniu i działaniu obserwujące systemy są 'włączone' w ich historię gatunku jak i w dotychczasowe doświadczenia, wiedzę, komunikację, normy, konsensus itp. Konstruktywne różnicowania wytrzymują próbę (zostają potwierdzone) nie w bezpośrednim porównaniu z środowiskiem, [lecz w ten sposób, że] system obserwujący kontroluje rekursywnie (to znaczy przez obserwację swych obserwacji lub przez obserwację innych obserwatorów)

swe założenia na temat rzeczywistości z uwagi na ich konsystentność, łączliwość [Anschleßbarkeit] i powodzenie (skuteczność)" (Schmidt, 1994, 5-7); zgodnie z tezą Luhmanna (1984, 146), że "osiągalne jest tylko to, że dany system obserwuje, co obserwuje inny system", a obserwowanie – według Luhmanna – to władanie (operowanie) różnicowaniami. Samoobserwacja zaś pojawia się "przez wprowadzenie dyferencji 'system-środowisko' w system, konstytuujący się przy jej pomocy" (Luhmann 1985, 63). "Cokolwiek widziane jest jako jednostka lub element, konstytuowane jest przez system, wykorzystujący coś jako element w procesie relatywizacji" (Schmidt, 1994, 7). Istnieje zatem tyle rzeczywistości, ile istnieje systemów obserwujących. W środowisku systemu nie ma korelatów dla różnicowań, obserwacji i ich oznaczeń; różnicowanie i nazywanie są więc operacjami relatywnymi wobec systemu. "Luhmann podkreśla jednak z naciskiem, że nie ma wątpliwości co do tego, że świat zewnętrzny istnieje i rzeczywisty kontakt z nim, jako warunek rzeczywistości operacji samego systemu, jest możliwy (por. Luhmann 1990, 40)" (Schmidt, 1994, 8). Świat jest nam niedostępny tylko kognitywnie.

Postrzeganie i poznawanie to zależne od systemu zastosowania rozróżnień i oznaczeń przez ludzi jako obserwatorów, również postrzeganie jednak podlega konstruktywnym ukierunkowaniom. "W aktywnym procesie postrzegania mózg i organy zmysłów »przeszukują« środowisko na okoliczność zależności bodźców istotnych z punktu widzenia oczekiwań i dotychczasowych doświadczeń. (...) Mózgowi i zmysłom – patrz Roth/Schwengler 1992, 107 – nie chodzi o odzwierciedlanie świata, gdyż to do niczego nie prowadzi. Celem systemu kognitywnego jest raczej uzyskanie wiedzy o świecie, która jest wystarczająca dla działania wspierającego przeżycie (lub przynajmniej służącego aktualnym interesom)" (Schmidt 1994, 9 i 10). Kryteria dla tego, co będzie posiadać znaczenie, pochodzą od samego systemu, a nie od środowiska. Mechanizm ten opisuje samoreferencyjność mózgu. Możliwy do doświadczenia świat jednostki tworzy jej świat przeżyć. Konstruowana przez mózg rzeczywistość jednak to rzeczywistość socjalna, także wtedy, jeśli powstała w jednostce. Jest ona co prawda zależna od podmiotu, lecz nie jest subiektywna w sensie dowolności. Do wytworzenia społecznej konstrukcji rzeczywistości dochodzi w jednostce.

Heinz von Foerster wprowadza w tym kontekście aspekt redukcyjny. "W społeczeństwie język, kultura, role socjalne, odzież itp. stosowane są do trywializacji 'nie-trywialnych-maszyn' (to znaczy innych ludzi), w celu częściowej redukcji ich nieprzewidywalności i niemożliwości ich zdeterminowania, ułatwiając w ten sposób pragmatycznie interakcję i komunikację. (...) W obydwu zakresach [w subiektywnym i realnym – MF] systemy obserwujące konstruują swe sensowne rzeczywistości i ujednocniają wzajemnie interaktywnie i komunikacyjnie swe konstrukcje. (...) Także pozorna obiektywność badań przyrodniczych i eksperymentalnych nie wynika – z konstruktywistycznego punktu widzenia – z poprawnego odzwierciedlenia 'natury', lecz z metodologicznie kontrolowanej trywializacji; to znaczy dane konstruowane są w (czasem ekstremalnych) warunkach redukujących kompleksowość i interpretowane są w teoriach i modelach" (Schmidt 1994, 12).

Język ujmowany jest przez konstruktywizm nie tylko jako narzędzie semiotyczne, lecz "widziany jest jako socjalnie sankcjonowane narzędzie koordynacji zachowań. Referencja semantyczna widziana jest jako operacja językowa, odniesiona do komunikacji a nie do środowiska. Inaczej mówiąc: język reguluje zachowanie nazywając rozróżnienia, zapośredniczając je intersubiektywnie, pozwalając przez to na ich socjalne 'procesualizowanie'. Obserwacje są ponadto - przede wszystkim w funkcjonalnie zdyferencjonowanych społeczeństwach – skondycjonalizowane przez dyskursy, a więc przez związki wiedzy i tematów wespół z przynależnymi do tego gatunkami, formami przedstawiania i argumentowania. A do najszerszej kondycjonalizacji dochodzi poprzez 'kulturę', rozumianą tu jako związek społecznie relewantnych komunikacyjnych możliwości tematyzacji podstawowych w określonym modelu rzeczywistości danego społeczeństwa podstawowych dyferencji (jak np. realny-fikcyjny, prawdziwy-fałszywy, dobry-zły, sacrum-

profanum, biedny-bogaty, piękny-brzydki). W ramach kultury rozwijają się w równym stopniu kognicja i komunikacja, potwierdzając tym samym kulturę, w ramach której się najpierw rozwinęły" (Schmidt, 1994, 12).

"Społeczeństwo potwierdza konstrukty przy pomocy innych konstruktów (a nie przez porównanie z rzeczywistością), za pomocą konstrukcji kryteriów w celu akceptacji, oceny i kontynuacji tych 'inscenizacji'. Społeczna konstrukcja rzeczywistości – z tego punktu widzenia – jest procesem samoreferencyjnym, samoorganizującym się i samolegitymizującym się, w którym jednostki biorą udział w bardzo zróżnicowanym stopniu. (...) Każdy system (czy to kognitywny, czy socjalny) kontroluje swe założenia na temat rzeczywistości poprzez obserwację obserwacji. Ponieważ zaś systemy samoreferencyjne – kognitywne i socjalne – współewoluują równolegle w czasie, zabezpieczają poprzez wzajemną możliwość obserwacji każdemu obserwatorowi jego 'rzeczywistość'" (Schmidt, 1994, 13-14).

W tym kontekście widzieć też trzeba konstrukcję rzeczywistości realizowaną w i przez media masowe. Media masowe to narzędzia konstrukcji rzeczywistości. Widzieć znaczy wierzyć, że zmysł wzroku jest naszym najważniejszym zmysłem, gdyż "obiekty i wydarzenia, które dają się obserwować, uchodzą za naturalne lub realne, a odnoszenie się do nich jest uznawane za prawdziwe" (Schmidt, 1994, 14). W procesie tym media (np. telewizja) starają się uczynić własną medialność niewidoczną i w ten sposób 'widzialność' i 'rzeczywistość' stają się jednością (por. na ten temat Spangenberg 1992). Media audiowizualne wytwarzają i stabilizują więc konstrukcje rzeczywistości poprzez możliwość oczekiwania czegoś [Erwartbarkeit]. Tym silniej, że obrazy są dla nas emocjonalnie dobitniejsze niż teksty. Mechanizmy selekcji i procesy wyposażania w formę są w telewizji pomijane. "Realność medialna' to w każdym wypadku konstrukcja w ramach bogatych w założenia warunków operatywnych" (Schmidt, 1994, 15). "Telewizja konstruuje określone 'światy' i czyni z nich obszary wiedzy socjalnej. (...) Wiadomości telewizyjne nie dostarczają obiektywnych informacji, lecz raczej ramy orientacyjne i interpretacyjne dla wydarzeń socjalnych i politycznych" (Schmidt, 1994, 17; patrz także Tuchman 1978). Telewizja to nie okno na świat, lecz okno na kulturę i społeczeństwo. Media to narzędzia kognitywnej i komunikacyjnej konstrukcji rzeczywistości. Telewizja sugeruje interaktywne postrzeganie i prowokuje emocjonalne przywiązanie (Schmidt, 1994, 17). Mamy więc do czynienia z relacją między 'rzeczywistością doświadczeń' a 'rzeczywistością mediów' i operujemy według reguły – *widzi się to, co się wie* (Schmidt, 1994, 18). "Pojęcie rzeczywistości kontekstualizowane jest w ramach pragmatycznych operacji, definiujących dopiero status rzeczywistości operacji kognitywnych i komunikacyjnych. (...) Jeśli więc pojęcie rzeczywistości nie jest już związane z rzeczywistością, a zatem nie może być definiowane ontologicznie, wtedy automatycznie pluralizują się modele rzeczywistości i różnią się stopniem i kierunkiem ich wiabilności, rodzajem ich operacjonalizacji, relewancją, którą posiadają dla rozwiązywania problemów i dla przeżycia" (Schmidt, 1994, 18).

Postrzeganie w ramach konstruktywizmu rozumiane jest zawsze jako dodawanie sensów do konfiguracji bodźców. Już teoria Gestalt zakładała, że "stabilność i uporządkowanie naszej rzeczywistości przeżyć nie są oparte na realnych stanach środowiska, lecz stanowią produkt samoorganizującego się tworzenia porządku systemu kognitywnego" (Kruse/Stadler, 1994, 26; por. także Köhler 1938, 104). Systemy kognitywne dokonują ustalonego przez nich samych samoorganizującego się tworzenia porządków. Postrzeganie nie akceptuje bowiem wzorców bazujących na przypadku. Dla konstrukcji rzeczywistości ważne jest rozróżnianie między fundamentalnym wyróżnianiem obiektu a procesem przypodrządkowania mu znaczeń (Kruse/Stadler, 1994, 29). W przypadku bodźców dekodowana jest zawsze tylko intensywność bodźca, zawsze tylko 'tyle', lecz nie 'co'. Mamy wyłącznie do czynienia z intensywnościami, a nie z informacjami. Bodźce nie posiadają znaczeń, znaczenia tworzone są przez procesy selekcji (Merten 1994, 311). Mózg nie jest w stanie odróżnić siebie od zachodzących w nim wewnętrznych i zewnętrznych procesów. Rzeczywistość przeżyć jest tylko i

wyłącznie produktem samoorganizującego się tworzenia porządku, samookreślającego się przyporządkowywania znaczeń.

Nie jesteśmy w stanie doświadczyć rzeczywistości, istniejącej niezależnie od naszego przeżycia, inaczej niż poprzez nasze przeżycie. Rzeczywistość przeżyć jest więc aktywną konstrukcją. "W konstruktywistycznej teorii poznania jedyną przesłanką odniesioną do rzeczywistości jest proste założenie istnienia samej rzeczywistości niezależnej od przeżyć" (Kruse/Stadler 1994, 21), nie wypowiadamy się jednak na temat tożsamości lub podobieństwa rzeczywistości do światów przeżyć. "W radykalnym konstruktywizmie zakłada się, że realny świat nie oddziałuje na przeżycie w sposób formujący lub porządkujący, lecz posiada tylko i wyłącznie charakter niespecyficznego bodźca. Systemy poznawcze byłyby zatem co prawda energetycznie otwarte, to znaczy aktywizowalne przez stany zewnętrzne, lecz semantycznie zamknięte, to znaczy niezależne i wyłącznie samostalające się w odniesieniu do wewnętrznych przyporządkowań znaczeń i tworzenia porządków" (Kruse/Stadler 1994, 21). Konstruktywizm oczywiście również jest konstrukcją i podlega swym własnym kryteriom spójności. "Konstrukcje rzeczywistości są wiabilne (por. Glasersfeld 1985b), to znaczy są możliwe lub sensowne w odniesieniu do określonych kryteriów. Wiabilne konstrukcje rzeczywistości odznaczają się tym, że gwarantują konstytuującemu je systemowi zachowanie własnej egzystencji w zasadniczo niedostępnej rzeczywistości. "Dla konstytuującego systemu konstrukcja rzeczywistości spełnia dwa zadania: musi uspokajać, to znaczy zaspokajać wymagania, jakie sam system wobec swoich konstrukcji stawia, oraz utrzymywać je w stanie zdolnym do działania, to znaczy nie prowadzić systemu do granic jego możliwości przeżycia" (Kruse/Stadler, 1994, 22).

Każda jednostka działa i interaguje w ramach swojego obszaru poznania. "Przy tym każdy z partnerów interakcji działa stosownie do swych własnych, subiektywnych oczekiwań, celów i powodów, zakodowanych według schematów działań" (Rusch, 1994, 63). Każdy działa tylko w obrębie swego obszaru poznawczego, a mimo to interakcja jest możliwa.

Nowe znaczenie uzyskuje w tym kontekście pojęcie konwencji, która definiowana jest następująco: "Regularność zachowaniowa [Verhaltensregularität] członków danej grupy G, którzy są uczestnikami pojawiającej się w sposób powtarzalny sytuacji S, jest konwencją dokładnie wtedy, kiedy jest prawdą i kiedy w ramach G do wspólnej wiedzy zaliczane jest, że przy prawie każdym wystąpieniu S wśród członków G

- 1) prawie każdy R czyni to samo,
 - 2) prawie każdy oczekuje od każdego innego, że czyni to samo co R,
 - 3) prawie każdy w odniesieniu do wszystkich możliwych kombinacji działań posiada w przybliżeniu te same preferencje,
 - 4) prawie każdy faworyzuje to, że każdy kolejny uczestnik czyni to samo co R, o ile prawie wszyscy pozostali czynią to samo co R,
 - 5) prawie każdy faworyzowałby, że każdy kolejny uczestnik czyni to co R', o ile prawie wszyscy czynią to co R', przy czym R' jest inną możliwą regularnością zachowaniową członków G w S, w ten sposób że prawie każdy w prawie żadnym przypadku S równocześnie mógłby czynić to co R' i R" (Lewis 1975, 79).
- Konwencje więc to oczekiwania oczekiwań.

Poznawcze dokonania partnerów komunikacji muszą przy tym być co najmniej w określonych zakresach równoległe. Jeśli udaje mi się zorientować kogoś innego na obiekt O, wtedy obiekt ten musi istnieć także dla tego innego, oraz: jeśli obiekt O istnieje zarówno dla mnie jak i dla kogoś innego, wtedy obiekt O istnieje dla obojgu. To zaś, co "każdy z partnerów interakcji uznaje za istniejące dla obojgu, posiada status czegoś realnego, rzeczywistego, obiektywnego lub intersubiektywnego. (...) Rzeczywistością jest wtedy to, co uznawane jest za istniejące obiektywnie, a dokładniej za intersubiektywne" (Rusch, 1994, 70-71). Chodzi więc o wspólnie założoną rzeczywistość. Rusch wprowadza w tym kontekście dwa dodatkowe pojęcia: pojęcie orientującego, jako tego, który mówi, oraz orientowanego, jako tego, do którego się mówi. Rozumienie oznacza wtedy,

odpowiadanie w danej sytuacji oczekiwaniom orientującego, a o powodzeniu tej operacji decyduje orientujący (Rusch 1994, 72), mamy więc do czynienia ze zjawiskiem socjalnym i z orientującą interakcją. "Rozumienie to środek socjalnej kontroli indywidualnej kognicji" (Rusch, 1994, 74). Media lub dokładniej media komunikacyjne to skonwencjonalizowane środki komunikacji (Rusch, 1994, 74). "Jesteśmy w stanie postrzegać coś tylko jako coś, kiedy możemy to odróżnić od czegoś innego. (...) W akcie rozróżniania obserwować możemy tylko to, co rozróżniamy, a nie samo rozróżnienie i stosowane przy rozróżnianiu kategorie tego rozróżnienia. "Przesłanka wstępna każdej obserwacji środowiska w momencie obserwacji pozostaje niewidoczna" (Schmidt/Zurstiege 2000, 138). Zjawisko to stanowi tzw. martwy punkt każdego rozróżniania, które możemy obserwować dopiero w innym rozróżnieniu, oczywiście na koszt martwego punktu tego nowego (następującego) rozróżnienia" (Schmidt/Zurstiege 2000, 151). Wyróżnić przy tym trzeba *receptję*, tzn. "kognitywny proces przyporządkowania sposobu recepcji do oferty medialnej w procesie postrzegania" Schmidt/Zurstiege 2000, 156) oraz *korzystanie*, które nie jest zależne wyłącznie od mediów, lecz także od czynników osobowości. Recepcja przebiega według reguł socjalnych i stosunkowo dobrze można ją przepowiedzieć, korzystanie natomiast to odmienny mechanizm. W komunikacji mamy do czynienia z regułami, schematami i wspólną (podzielną) wiedzą, które służą do redukcji kompleksowości. Wspólnie podzielana i wzajemnie imputowana wiedza to oczekiwania oczekiwania, które z kolei umożliwiają intersubiektywność socjalnego działania aktantów. W ten sposób powstają także schematy gatunków medialnych. W tym kontekście ważne staje się wyróżnienie dwóch wariantów rozumienia: a) *rozumienie kognitywne* – przebiegające jako proces recepcyjny w głowach aktantów, czyli proces tworzenia komunikatów, oraz b) *rozumienie socjalne* – "jeśli w danej sytuacji komunikacyjnej oczekiwane jest językowe lub nie-językowe działanie nawiązujące [Anschlußhandlung], wtedy to działanie nawiązujące może odpowiadać oczekiwaniom partnera lub je rozczarować. W przypadku pozytywnym mówi się o rozumieniu, w negatywnym o niezrozumieniu. (...) Przyznanie lub odmowa zrozumienia jawi się więc jako środek socjalnej kontroli indywidualnych dokonań kognitywnych, które (...) mogą być przecież tylko imputowane, lecz nie mogą być obserwowane" (Schmidt/Zurstiege 2000, 168).

2.2. Komunikacja a opinia publiczna

Stefan Weber (1999) stwierdza, że podział na media masowe i liczne inne jest zbędny i postuluje generalny podział na *komunikację interpersonalną* (face-to-face-communication) oraz *komunikację medialną*. W tym rozumieniu komunikacja medialna to system, którego środowiskiem jest komunikacja interpersonalna. "Systemowe pole komunikacji medialnej obejmuje wszystkie te komunikacje, które używają – w sensie waluty – symbolicznie zgeneralizowanego medium komunikacji jakim jest medialność. Binarnym kodem każdej komunikacji medialnej jest kodowanie na zasadzie 'informacja-brak informacji' lub 'informatywność-brak informatywności'. Prymarną funkcją komunikacji medialnej jest samoobserwacja i wytwarzanie samoopisu społeczeństwa" (Weber 1999, 193). Pierwsza dyferencjacja komunikacji medialnej bazuje zatem na opozycji 'producent – konsument', 'oferujący – odbiorcy' lub 'medializacja (jako dokonanie) – instrumentalizacja (jako oczekiwanie), co prowadzi do wyróżnienia między publicystyką a obszarem publicznym, przy czym w każdym wypadku abstrahujemy od osób. "Pod pojęciem publicystyki rozumiany jest system, który generalnie upublicznia informacje. Jego symbolicznie zgeneralizowanym medium komunikacyjnym jest publikacja (opublikowanie); ta zaś kodowana jest binarnie w pierwszej linii przez dualizm 'opublikowany-nie-opublikowany'. (...) Prymarną funkcję publicystyki generalnie stanowi opublikowanie informacji" (Weber 1999, 194). Subsystemy publicystyki zaś to dziennikarstwo, reklama, propaganda, public relations, rozrywka. "Pod pojęciem dziennikarstwa rozumiany jest system, który *aktualnie* publikuje informacje. Symbolicznie zgeneralizowanym medium komunikacji jest w tym wypadku aktualność, ta zaś jest binarnie zakodowana przez

dualizm 'aktualne-nie-aktualne' lub 'nowe-stare', oraz wtórnie kodowana poprzez wszystkie sytuacyjnie relewantne czynniki wiadomości lub wartości wiadomości" (Weber 1999, 195). Publiczna zaś jest w tym rozumieniu druga strona medalu, strona odbiorcy, konsumenta. Symbolicznie zgeneralizowanym medium publiczności (upublicznienia) jest opinia publiczna, ta zaś kodowana jest przez dualizm 'publiczny-nie-publiczny'. Jej prymarną funkcją jest obserwacja publicystyki lub dokonywana przez nią "produkcja tego, co relewantne w środowisku" (Weber 1999, 195). Publiczność natomiast to odbiorcy dziennikarstwa, obserwujący jego produkty. Symbolicznie zgeneralizowanym medium publiczności jest uwaga [Aufmerksamkeit], dualizmem – 'uważność-brak uważności', 'aktualność-potencjalność'; prymarną funkcją publiczności jest obserwacja dziennikarstwa, recepcja i konstrukcja aktualnej informacji. Z tego wynika: walutą dziennikarstwa (opartego na aktualności) nie jest informacja, lecz czas. Mediom nie chodzi już o to, o czymś informować, lecz o to, by donieść o czymś *przed* innymi mediami; chodzi więc generalnie o tożsamość, aktualność, fory informacyjne.

Opinia publiczna i public relations to dla Mertena i Westerbarkey'a subsystemy komunikacji. Dla opinii publicznej charakterystyczne jest zjawisko przyrostu struktur fikcyjnych (i tak np. pieniądze dziś są już tylko obietnicą płatniczą, podczas kiedy w przeszłości związane były ze złotem). "Społeczeństwo skierowało się, jeśli chodzi o tendencję, w kierunku niesprawdzalności twierdzeń każdego rodzaju, niewykluczone że ponieważ z drugiej strony nauczyło się brać poważnie faktyczność niepostrzegalnych wydarzeń i niebezpieczeństw" (Merten/Westerbarkey 1994, 188). Istnienie struktur fikcyjnych powoduje powstanie możliwości ich funkcjonalnego wykorzystania. Punktem wyjścia jest ewolucyjna dyferencjacja społeczeństwa. Opinia publiczna więc to naprzemienna możliwość zakładania wzajemnej postrzegalności (Merten/Westerbarkey 1994, 190). Opinie publikowane w mediach są tylko surogatem obecności, poprzez ich mechanizm jednak powstaje pluralizm opinii. "Opinia publiczna posiada zatem już tutaj [w społeczeństwach przemysłowych – MF] podwójną fikcyjność. Opinia publiczna jest po pierwsze indyferentna w odniesieniu do prawdy lub w odniesieniu do faktyczności leżących u jej podstaw faktów, oraz po drugie realna obecność wypowiadającej ją osoby zastępowana jest założeniem obecności" (Merten/Westerbarkey 1994, 190). "Wytworzenie relacji refleksywnych w wymiarze socjalnym następuje, poprzez orientację na innych – to jest podstawowa struktura opinii publicznej. Wytworzenie relacji refleksywnych w wymiarze przedmiotowym następuje poprzez konstrukcję meta-wypowiedzi" (opinie to refleksywne elementy strukturalne i dlatego są tak skuteczne jako wypowiedzi na temat innych wypowiedzi) (Merten 1994, 311).

W społeczeństwach postprzemysłowych podstawowym problemem jest transport informacji. "System komunikacyjny społeczeństw zawsze będzie rósł szybciej, niż wszystkie inne subsystemy społeczne. Dokładnie z tego powodu uprawnione jest określanie społeczeństwa postprzemysłowego jako społeczeństwa medialnego" (Merten/Westerbarkey 1994, 191). Opinia publiczna odnosi się więc bardziej do fikcji niż do faktów. "Odbiorca nauczył się, stosowania fikcji w celu operatywnego działania" (Merten/Westerbarkey 1994, 192). Równocześnie selektywność i uwarunkowana interesami perspektywizacja każdej komunikacji implikuje dokładnie to, co Habermas nazywa systemowym zniekształceniem lub zgołą manipulacją. Pojawianie się coraz to nowych środków komunikacji oznacza także pojawianie się coraz to nowych barier komunikacji. Samo pojęcie 'opinii publicznej' pojawia się dopiero od XVIII wieku.

Dla Luhmanna publiczność (opinia publiczna) oznacza "możliwość założenia akceptacji tematów" (Luhmann 1979). Opinię publiczną widzieć zatem można jako możliwe do założenia rozpowszechnienie i akceptowanie ofert komunikacyjnych (Merten/Westerbarkey 1994, 198). Opinia publiczna to komunikowana wiedza, tajemnica natomiast to interaktywna negacja tej możliwości. Nie istnieje jednak bezgraniczna opinia publiczna, lecz zawsze tylko specyficznie określona. "Komunikacja masowa realizowalna jest tylko poprzez temporalne ignorowanie większości ofert informacyjnych" (Merten/Westerbarkey 1994, 199).

Czasy współczesne odznaczają się korzystaniem z fikcyjnych wielkości w celu stabilizacji autentyczności. Projekty rzeczywistości uczestników procesu komunikacyjnego są przez nich wspierane przy pomocy struktur fikcyjnych: a) przez orientowanie się na innych i b) przez konstrukcję przedstawień o prawdach. Tym samym użytkują oni dwie współczesne komunikacyjne możliwości konstrukcji: *orientację na opinię publiczną i tworzeniem image'ów*" (Merten/Westerbarkey 1994, 200). Każdy wie, że opinia publiczna jest fikcją, mimo to na nią się orientuje. Faktem i równocześnie odkryciem jest: przy pomocy fikcji możliwe jest tworzenie faktów (Merten/Westerbarkey 1994, 201). Opinie to wypowiedzi o wypowiedziach. "Zabezpieczenie własnej opinii przez orientowanie jej na inne opinie nie jest już dziś związana z fizyczną obecnością innych (...), lecz dokonuje się już przez to, że odzwierciedlane przez media opinie innych wykorzystywane są jako projekt dla tworzenia własnych opinii: nie wiemy, co inni wiedzą lub sądzą, uważa się jednak, że się wie, co inni sądzą, że się samemu sędzi" (Merten/Westerbarkey 1994, 202). Opinia publiczna zdefiniowana jest jako "proces komunikacyjny służący do wyboru relewantnych lub uznawanych za relewantne stanów rzeczy lub problemów, które etablowane zostają jako tematy i dla których – przede wszystkim przez media – wytwarzane są opinie. Prezentacja opinii w sferze publicznej prowokuje wybór relewantnych lub uznanych za relewantne opinii, które akceptowane są przez większość lub wydają się być akceptowane i przez to zbędne stają się oddziaływania polityczne" (Merten 1987, 331).

W zakresie public relations mamy do czynienia z image'ami. Images to "konsonantny schemat struktur kognitywnych i emotywnych, który człowiek projektuje o danym obiekcie" (Merten/Westerbarkey 1994, 206). Images to jednostki socjalne, a public relations służą transportowaniu images. "Zabezpieczenie własnej opinii przez orientację na inne opinie dokonuje się przez wykorzystanie opinii innych lub opinii postrzeganych jako opinii innych, w odzwierciedleniu medialnym, jako projektu dla tworzenia własnej opinii" (Merten/Westerbarkey 1994, 207). Konstrukcja images podlega prawom konstrukcji opinii publicznej; dlatego także używa ona wielkości fikcyjnych, chodzi więc o operatywne fikcje. Stabilizacja images "zakłada stałe podmurowywanie ich ofertami informacyjnymi przez media" (Merten/Westerbarkey 1994, 208); uwaga jako taka nie może bowiem zostać zinstytucjonalizowana. Public relations więc to metakomunikacja.

Definicja: "Public relations to proces intencjonalnej i kontyngentnej konstrukcji rzeczywistości, których sobie życzymy, przez wytworzenie i utwardzanie images w opinii publicznej" (Merten/Westerbarkey 1994, 210; por. także Bentele 1992). Pod pojęciem 'kontyngencji' Merten rozumie 'zastosowanie w razie potrzeby'.

2.3. Media a kultura

Na temat kultury i "wielkiej maszyny fikcyjnej 'społeczeństwo'" Schmidt twierdzi: Wyjaśniając związek między kognicją, mediami i komunikacją, do głosu dochodzi zjawisko kultury. "Jako obserwator skazani jesteśmy zawsze na sytuacje *socjalne* (...): Jeśli coś lub kogoś obserwujemy, musimy zawsze liczyć się z tym, że w trakcie obserwacji również jesteśmy obserwowani, oraz że obserwator i obserwowani to wiedzą i mogą założyć jako fakt" (Schmidt 1999, 128). Z procesu tego ewolucyjnie możliwa stała się i powstała komunalizacja lub socjalność. Chodzi więc o refleksywną strukturę *oczekiwań oczekiwania*, bazującą na następującym schemacie "A oczekuje, iż B oczekuje, że A oczekuje itd. Ta refleksywna struktura związana jest z kolejną strukturą refleksywną, którą nazywam *imputowaniami imputowania* [Unterstellungsunterstellungen]. To znaczy, zawsze imputujemy, że inni nie tylko coś robią, lecz że robiąc to, robią to z uwagi na pewien cel [Zweck], kierują się określonymi motywami i podejmują określone emocjonalne i normatywne oceny swoich działań" (Schmidt 1999, 128). Ważne jest uwzględnienie, że przy tych imputowaniach chodzi o fikcje. Nie rozmawiam bowiem nigdy z realnym partnerem, lecz zawsze tylko z konstruktem tego partnera. "Ta kompleksowa >maszyna fikcyjna< oczekiwania oczekiwania i imputowania imputowania (...) wynika z tego, że nasze własne doświadczenia,

których dokonujemy z innymi, podsuwamy, by tak rzec, innym, to znaczy wychodzimy z założenia, że baza interakcyjna, która musi widocznie istnieć, zawiera się we *wspólnie podzielanej wiedzy*" (Schmidt 1999, 128). A wiedza ta nie znajduje się >gdzieś tam< w społeczeństwie, lecz w każdym systemie kognitywnym, i tam właśnie w sposób ciągły jest wytwarzana.

Aspekt ten dotyczy także konceptualizacji pamięci, pamięć nie może być traktowana jako swego rodzaju magazyn, czyli przedmiot, lecz musi być rozumiana jako proces. "Przez to, że budujemy takie fikcyjne komunalizacje, komunikacja dopiero staje się możliwa; ponieważ komunikacja nie bazuje na niczym innym, jak na fikcyjnym założeniu, że inni operują podobnie jak my sami" (Schmidt 1999, 129). Z zastosowania tego mechanizmu powstają następnie wspólnoty interakcyjne, które zaczynają dzielić (wspólnie posiadać) określone wyobrażenia, konstruując wspólny model rzeczywistości, i w odniesieniu do tego modelu działać. "Modele rzeczywistości funkcjonują dla interagujących członków danej grupy jako układy (porządki) wiedzy dla rozwiązywania problemów, które powstały z rozwiązań problemów i stają do dyspozycji dla kolejnych rozwiązań problemów" (Schmidt 1999, 129). Chodzi więc o dwuaspektowe konstrukcje socjalne: a) powstałe jako socjalnie akceptowane modele, oraz b) zakorzenione (empirycznie) w jednostkach; modele te służą przetrwaniu. Układy wiedzy dla rozwiązywania problemów nadbudowane są kognitywnie i komunikatywnie na dyferencjach (dobry-zły, nienawiść-miłość itp.). Procesy kognitywne cechują jednak także aspekty nacechowane emocjonalnie i normatywnie, to samo zatem odnosić musi się do dychotomii. "Inaczej niż systemy typu klasyfikacyjnego, muszą one w danym społeczeństwie być w sposób ciągły semantycznie tematyzowane i kombinowane. To znaczy, o tym, co oznacza dobro i zło, decyduje relacja do innych różnicowań, np. stary i młody, biedny i bogaty, posiadający i nieposiadający władzy, chory i zdrowy itp. Pole semantycznie oceniających różnicowań reguluje jak program akceptowane w danej grupie komunikacje. I właśnie *ten program społecznie wiążącej semantycznej tematyzacji modeli rzeczywistości nazywam kulturą*" (Schmidt 1999, 130). "Kultura jako program koordynuje więc kognicję i komunikację na temat kolektywnej wiedzy, którą użytkownicy programu wytwarzają w swych obszarach kognitywnych." Tym samym kultura realizuje dwa zadania: reprodukcję społeczeństwa i kontrolę jednostek. "Reprodukcja społeczeństwa dokonuje się przez to, że program kultury w sposób ciągły przekazywany jest jednostkom w procesie socjalizacji dzieci. Socjalizację natomiast opisać można jako (...) implementację programu kultury w kognitywny obszar jednostek. A ponieważ implementacja ta rozpoczyna się, nim socjalizowani mają możliwość w jakikolwiek sposób się do niej odnieść, socjalizacja funkcjonuje w sposób konieczny >za plecami< tych, których ona dotyczy. Dlatego w odniesieniu do kultury jednostka zawsze przychodzi za późno" (Schmidt 1999, 131). Członkowie społeczeństwa "zobowiązani są zatem na dokładnie określone opcje rozwiązywania problemów" (Schmidt 1999, 131). W ten sposób kultura (jej zaprogramowane znaczenia i struktury sensów) jako program spełnia funkcje kontrolne, a nie lub dopiero w drugiej kolejności bliżej nieokreślone i mgliste instancje władzy. Kultura jednak nie jest *jednym* programem, lecz składa się w funkcjonalnie zdyferencjonowanych społeczeństwach z wielu szkatułkowych subprogramów.

Systemy socjalne dysponują systemem kolektywnej wiedzy, "który jako punkt odniesienia służy socjalnemu działaniu, orientując działanie socjalne w formie oczekiwań i redukując jego kontyngencję" (Schmidt 1994, 599). System ten jest modelem rzeczywistości, który opisać można jako "zbiór dychotomii uznawanych społecznie za relewante, kompleksowości relacji między nimi oraz sposób ich normatywnego i afektywnego nacechowania" (Schmidt 1994, 599). Centralne zadania kultury to reprodukcja społeczeństwa i koorientacja jednostek w systemie socjalnym. Kultura zabezpiecza tożsamość danego społeczeństwa, ogranicza możliwości działania i umożliwia integrację socjalną. Kultura wyposażona jest w subprogramy, które odpowiadają stratyfikacji społeczeństwa. Kultura legitymizuje struktury socjalne poprzez wyposażanie ich w sens.

Kulturę konceptualizować można jako program ciągłej komunikacyjnej tematyzacji uznawanych za ważne dychotomii w modelu rzeczywistości danego systemu socjalnego" (Schmidt 1994, 600). Pojęcie 'programu' Schmidt definiuje za Jammes'em R. Beningerem (1986), dla którego "kultura jest otwartym, uczącym się programem w sensie ograniczonego zbioru reguł zachowania, stosowalnych do nieograniczonego zbioru sytuacji" (Schmidt 1994, 600). "Nie potrzegamy 'po prostu', lecz postrzegamy coś jako coś" (Schmidt 1994, 602).

Konstruktywizm wychodzi przy tym z założenia, "że oferty medialne (...) nie zawierają w sobie swych znaczeń, lecz że znaczenia zostają im przez komunikujących atrybutowane" (Schmidt 1994, 615). Biblioteka zbiera książki a nie informacje. To ludzie robią coś przy pomocy mediów, a nie odwrotnie. "Oddziaływanie tych ofert jest bowiem określane przez przyzwyczajenia korzystania z mediów i przez oczekiwania, przez motywacje i emocjonalne zaangażowanie, przez strategie recepcyjne" (Schmidt 1994, 616). Ludzka wiedza nie odnosi się do realności, lecz do ludzkiej wiedzy o realności. Czy jak formułuje to Luhmann: "realność jest tym, czego się nie poznaje, podczas kiedy się to poznaje" (Luhmann 1990f, 51).

Związek między kulturą, społeczeństwem a jednostką natomiast jest autokonstrytuwny. "Modele rzeczywistości, ich interpretacja przez programy kultury i ich zastosowanie, oraz ich ocena i zmiany warunkują się wzajemnie. Tutaj, by tak rzec, zamyka się przez samoorganizację *wielka maszyna fikcyjna społeczeństwo*: Program kultury interpretuje model rzeczywistości danego społeczeństwa i nastawia go [model rzeczywistości] na trwanie. Doświadczenia z tym modelem rzeczywistości stabilizują z kolei jego semantyczne interpretacje, a więc program kultury. (...) Kultura jako program stałej tematyzacji modelu rzeczywistości danego społeczeństwa zakłada w sposób konieczny *media*, a im więcej mediów stoi do dyspozycji, tym więcej możliwości tematyzacji oraz tematyzacji tematyzacji itd. się pojawia. (...) Kultury to zawsze kultury mediów" (Schmidt 1999, 133). Mamy więc zawsze do czynienia z obiegiem warunków wyjściowych i legitymizacji warunków wyjściowych, które utrzymują komunikację i kulturę w ruchu i pozwalają na powstanie rzeczywistości.

Referencjalizacje rezultatów postrzegania i poznania muszą zatem zasadniczo zostać poddane *modalizacji*. Jako obserwator drugiego stopnia nie możemy "odróżnić od siebie konstruowanych przez nas rzeczywistości na podstawie wzorca ich, jak się powszechnie przyjmuje, ontycznej zasady bycia wiążącymi, lecz według rodzaju, w jaki je (jakkolwiek świadomie) dla określonych celów [Zwecke], a więc z określonymi oczekiwaniami wstępnymi, dotyczącymi możliwości ich użycia i oceny, *skonstruowaliśmy*" (Schmidt 1999, 135). Tym samym konstrukty rzeczywistości zostają zmodalizowane, sprocesualizowane i stemporalizowane. Historię mediów widzieć więc trzeba z tej perspektywy jako historię postrzegania.

Schmidt postuluje dalej typologizację i opis współczesnych społeczeństw jako wspólnot użytkowników mediów. Media oddziałują na wszystkie procesy socjalnej dyferencjacji i redyferencjacji. "Przez to jednak staje się łatwe do zaobserwowania, że wszystkie subsystemy społeczne jak i systemy kognitywne prowadzą także politykę pamięci, która w pierwszej linii stoi w służbie ich polityki tożsamościowej, o której od dawna wiadomo, że związana jest ona z przypominaniem i opowiadaniem, z zapominaniem i przemilczaniem, z korzystaniem z mediów i brakiem akceptacji dla mediów. Media wpływają ponadto w ogromnym stopniu na tematyzację i inscenizację *uczuć*" (Schmidt 1999, 144), dziś uczymy się właśnie z mediów, jak powinno się kochać, nienawidzić itp., tak jak dawniej uczyliśmy się tego z książek.

"Kiedy kształtuję obiekt, a ludzie mówią
>Och, dobra robota!<, pytam się od razu:
Co zrobiłem nie tak? Jeśli każdy to lubi,
oznacza to, że potwierdziłem istniejącą
realność, a to jest dokładnie to, czego nie
chcę"

Enzo Mari

3. Krótki zarys rozwoju design

Słowo 'design' pochodzi z języków romańskich i zawiera się w polu znaczeniowym słowa 'rysunek', łacińskie *designare* oznacza 'przedstawianie w zarysie', włoskie *disegno* – zarówno 'rysunek' jak i 'ideę artystyczną', 'koncept mentalny'. Pojęcie 'design' używane jest dziś dla określenia estetycznych i funkcjonalnych charakterystyk przedmiotów wytworzonych przemysłowo. Inna definicja określa design jako 'X + opakowanie', jeszcze inna, nawiasem mówiąc bardzo elegancka, za którą się opowiadamy, mówi, że *design to przekład danego systemu kultury na przedmiot przemysłowy*. Równolegle stosowane są zasadniczo dwie perspektywy definicyjne, pierwsza rozumie design jako ukształtowanie wszystkich przedmiotów wytworzonych przez człowieka w historii jego kultury (i w tym sensie design posiadają już siekiery z epoki kamienia łupanego), druga w charakterze daty powstania i funkcjonowania designu postuluje okres rewolucji przemysłowej i wprowadzenie masowej produkcji seryjnej, w ramach której powstają identyczne egzemplarze produktu, wyposażone w tak a nie inaczej ukształtowane cechy zewnętrzne, reprezentujące system kultury, którego są produktem. Przy czym dochodzi tutaj nowy aspekt, dotychczas nie spotykany (np. w systemie produkcji rzemieślniczej), a mianowicie pojawienie się na rynku przedmiotów o tym samym przeznaczeniu, wyposażonych jednak w odmienny design, oraz o zanik oryginału, pojęcie 'oryginału' staje się w procesie produkcji przemysłowej a potem wielkoprzemysłowej nierelwantne. O ile w stylach epok historycznych rzemieślnicy (np. stolarze) wykonywali te same, aczkolwiek właśnie nie takie same meble w stylu np. barokowym, czyli dokonywali przekładu określonej manifestacji systemu kultury, panującej ideologii na *wszystkie* przedmioty wykonywane w tej epoce, o tyle – zgodnie z drugą koncepcją rozumienia designu – od czasów epoki przemysłowej pojawia się synchroniczna dywersyfikacja wyglądu przedmiotów, charakteryzowanych jako pochodzące z określonej manufaktury, fabryki itp. Przedmioty zatem nie są już manifestacjami panującej aktualnie ideologii (narodowej, państwowej, etnicznej itp.), lecz obiektami cechującymi się różnorodnością designów, pozwalających właśnie odróżnić je od siebie, od produktów innych producentów itp.. Co nie znaczy oczywiście, że przedmioty wytworzone w dobie przemysłowej ideologii nie transportują, jest to jedynie ideologia węższa, oddolna, pochodząca od danej szkoły, prądu designu, nie służąca celom nadrzędnym, państwowotwórczym, co najwyżej celom – nazwijmy je – humanitarnym.

W tym rozumieniu 'design' stanowi pojęcie zbiorcze charakteryzujące kształtujące rozwiązania dotyczące formy i funkcji produktów przemysłowych, sytuujące te przedmioty na pograniczu sztuki stosowanej, inżynierii (materiałoznawstwa), ergonomii i marketingu. Design przemysłowy uwzględnia więc w procesie kształtowania produktów cele estetyczne i funkcjonalne, ekonomiczne, społeczne i moralne. W swym samorozumieniu jest zawsze czymś więcej, niż tylko 'opakowaniem'. Designer to tłumacz kultury na obszarze przemysłu, kultury rozumianej oczywiście jako system znaków i znaczeń. W historii design pojawiły się dotychczas dwie zasadnicze tendencje widzenia produktu i roli designu. Po pierwsze tendencja wychodząca od określenia roli człowieka w epoce przemysłowej w powiązaniu z poszukiwaniem dla tej roli odpowiednich form

estetycznych, oraz po drugie tendencja wychodząca od marketingu, od urynkowania produktu przy wykorzystaniu designu w charakterze środka służącego zwiększeniu obrotów danej organizacji, czy organizacji w ogóle.

Obiektem, którego design przemysłowy dotyczy, są w zasadzie wszystkie produkty, zarówno materialne (sprzęty AGD, urządzenia sportowe, elektroniczne, pomiarowe, samochody), jak i, nazwijmy je, idealne (np. produkty banków, ubezpieczeń, uniwersytetów czy usługi). Przedmiotem designu jest oczywiście także architektura oraz architektura wnętrz (kształtowanie sklepów, urzędów, targów itp. i ich przestrzeni), a ponadto: komputerowa software, podręczniki, instrukcje obsługi urządzeń itp., nad których kształtem pracują zarówno designerzy przemysłowi jak i specjaliści w dziedzinie grafiki komputerowej oraz ergonomii, w celu wytworzenia mniej lub bardziej jasnych, klarownych, logicznych i użytecznych form. Technologia komputerowa odgrywa dziś bardzo istotną rolę w przemysłowym designie i przyczyniła się do znacznego skrócenia procesów projektowania. Tradycyjne, rękodzielnicze metody projektowania zastępowane są sterowanymi przez komputer procesami tworzenia modeli trójwymiarowych, co pozwala na realistyczniejszą kontrolę konstrukcji i wyglądu produktu.

W tym miejscu uwaga terminologiczna. Używać będziemy konsekwentnie terminu 'design' i jego spolszczonych form deklinacyjnych oraz terminu 'kształtowanie'. Pojęcia 'projektowanie' (stosowanego czasami w prasie) unikamy, ze względu na jego zbyt szerokie znaczenie, oznacza ono bowiem również projektowanie np. urządzeń przez inżynierów; by więc zachować możliwość wyróżnienia mówimy o designie; kiedy natomiast opisujemy czasy, w których pojęcie 'design' jeszcze nie było używane, stosujemy termin 'kształtowanie', gdyż dokładnie o to w designie chodzi, o 'kształtowaniu' mówimy także wtedy, kiedy opisujemy proces, no właśnie – designowania.

3.1. Design i reforma społeczna. Swoje źródła design – w naszym rozumieniu – ma w okresie reformy społecznej i rewolucji przemysłowej XVIII i XIX wieku. Przez upadek rzemiosła, w wyniku powstania nowego systemu organizacji pracy – podziału pracy nad konkretnym produktem na poszczególne fazy, nie kontrolowane już przez jednego pracownika, i pojawienie się systemu pracy fabrycznej/manufakturowej –, dochodzi do oddzielenia produktu zarówno od wykonującego go robotnika przemysłowego, który panuje już tylko nad jedną fazą cyklu produkcyjnego, jak i od jego projektanta (a wszystkie te funkcje w rzemiośle były w jednych rękach). O ile przed rewolucją przemysłową przedmioty wykonywane były albo dla arystokracji czy bogatego mieszczaństwa, klas posiadających odpowiednie środki finansowe, pozwalające na nabycie produktu, albo dla warstwy rolników (przy czym mamy tu na myśli zachodnioeuropejskich rolników, stanowiących stosunkowo zamożną klasę prywatnych wytwórców produktów rolnych), o tyle na przełomie XVIII i XIX wieku sytuacja zmienia się radykalnie. W Europie pojawia się bowiem nowa miejska klasa średnia, będąca w stanie kupować produkty, również dlatego, że przez zastosowanie mechanizmu masowej produkcji przemysłowej i seryjnej stają się one dla niej finansowo dostępne. Klasę tą, dysponującą sporą siłą nabywczą, cechuje ponadto (ze względów semiotycznych) dążność do zaspokojenia ogromnego popytu, popytu zorientowanego także na publiczne reprezentowanie swej nowej roli społecznej.

Pierwsze produkty przemysłowe nie wytrzymywały jednak porównania z jakością wyrobów rzemieślniczych, ostatnie wykonane były z dużo większą starannością, były trwalsze itp., były jednak drogie, gdyż produkowano je jednostkowo lub w niewielu tylko egzemplarzach na konkretne zamówienie. Z punktu widzenia jakości wykonania produkcja masowa nie mogłaby wyprzeć wyrobów rzemieślniczych, produkty przemysłowe, ze względu na ich niską jakość, także nie byłyby w stanie wyprzeć rzemiosła, gdyby w procesie tym do głosu nie doszedł dodatkowy aspekt, a mianowicie brak krytycyzmu wśród klientów. Nowa klasa średnia nie była jednak w pierwszej linii zainteresowana trwałymi przedmiotami, lecz *posiadaniem* określonych przedmiotów, posiadaniem wyrażającym i manifestującym jej nowy status socjalny. Nieistotne więc były jakość czy niska cena, istotny był prestiż, jaki

uzyskać można było przez posiadanie takich a nie innych obiektów. O ile wśród rolników liczyło się (możliwie długie) użytkowanie konkretnego wyrobu oraz funkcjonalność jego użycia, o tyle w nowej sytuacji socjalnej liczy się posiadanie, a więc *funkcja znakowa* produktu, a w tym przypadku jakość jest oczywiście bez znaczenia. Ciekawe, że dziś w społeczeństwach wysoko zdyferencjonowanych dochodzi do zaniku mechanizmu *posiadania*, a wykształca się, jako wiodący element ukierunkowania rynku, mechanizm *użytkowania*; w centrum (szeroko rozumianych) zachowań konsumenckich stoi użytkowanie obiektu w określonym czasie i na określony czas; posiadanie tego obiektu jest nieistotne, gdyż nic już nie znaczy.

Centralną rolę i swego rodzaju sygnał początku nowego procesu stanowiła wystawa światowa z 1851 roku, na której szerokiej publiczności zaprezentowane zostały osiągnięcia aktualnej produkcji przemysłowej. Reprezentowane na niej były – równocześnie! – wszystkie dotychczasowe style historyczne, od zorientowanego na użytkowość stylu racjonalnego po hiper-wiktoriańską ornamentykę (patrz rys. 1). Opowiadana jest anegdota o tym, jak nastoletni William Morris zapytany po zwiedzeniu wystawy przez matkę o swoją opinię, miał wykrzyknąć "niesamowicie obrzydliwe". Trudno oczywiście przyjąć, iż wystawa ta spowodowała powstanie – między innymi przy współudziale Morrisa – **Arts & Crafts Movement**. Tacy reformatorzy jednak jak **John Ruskin** czy właśnie **William Morris** (1834-1896) odegrali w tym procesie decydującą rolę. W późniejszych latach XIX wieku dochodzi – w tym, co dziś nazywamy kręgami opiniotwórczymi - do stosunkowo długotrwałej i ostrej debaty na temat produktów przemysłowych i ich wyglądu (termin 'design' jeszcze się nie pojawił). Rezultatem tej debaty jest wniosek, że kształt produktów przemysłowych nie jest sprawą li tylko inżynierów, projektantów i decyzji podejmowanych przez właścicieli fabryk czy manufaktur, lecz kwestią w najwyższym stopniu społeczną, polityczną, wychowawczą, edukacyjną i etyczną. Przedmioty nie powinny ograniczać się jedynie do poziomu ich materialności, lecz przede wszystkim powinny przejąć funkcje znakowe, to znaczy przewodzić w procesach przemian społecznych, w zmianie gustów, nastawień i upodobań, w manifestowaniu określonej ideologii społecznej. W wyniku tej głośnej dyskusji powstają dwa ruchy, stanowiące – jak dziś wiemy – pierwsze szkoły designerskie, które rozpoczęły trwający do dziś proces kształtowania obiektów przemysłowych. Pierwsza to powstała w Londynie w 1896 roku *Central School of Arts and Crafts*, druga zaś to powstały w Monachium w 1907 roku *Deutscher Werkbund*, zrzeszający zarówno artystów i rzemieślników jak i przemysłowców. Do roku 1934 członkiem Werkbundu był **Peter Behrens** (1868-1940), który pracował od roku 1907 dla firmy AEG jako architekt i designer; w 1920 zaprojektował nowy budynek biurowca dla zakładów farb Hoechst.

Lata 10-te z kolei to faza powstania kolejnej szkoły designu, która wywarła najsilniejszy wpływ na rozwój designu zarówno w sensie pozytywnym, jak i – w późniejszym okresie – w sensie orientacji negatywnej, a mianowicie *Bauhaus*. Szkoła ta zapoczątkowała ideę połączenia w produkcie przemysłowym funkcjonalności z zasadą odpowiedniości materiału. Rozwinięte w Bauhausie idee stały się wyznacznikami dla kolejnych stylów i przeforsowały się po 1930 na całym świecie; architektura i design przemysłowy ukierunkowane były przez koncepcje i teorie Bauhausu. Duże znaczenie posiadała w tym kontekście także rosyjska awangarda lat 10. i 20. XX wieku, szczególnie futurizm, konstruktywizm i suprematyzm, która kładła duży nacisk na rolę wzornictwa przemysłowego jako elementu rozwoju socjalnego i politycznego. U konstruktywistów rosyjskich kształtowanie formy przemysłowej posiadało czasami większe znaczenie niż tzw. czysta sztuka. Kasimir Malewicz zajmuje się ceramiką, tekstyliami, architekturą, teatrem, projektowaniem modeli architektonicznych (tzw. architektonika), jako abstrakcyjnych obiektów przestrzennych, nie przewidzianych do realizacji; Aleksandr Rodczenko, Grigorij Miller – tekstyliami i modą; Ljubow Popowa i Warwara Stepanowa – modą i tekstyliami, Stepanowa ponadto – książkami i meblami; El Lissitzky projektował architekturę, Władimir Tatlin postulował nową sztukę inżynierii, której programową propozycją był (nie zrealizowany) model

"Monumentu 3. Międzynarodówki" o wysokości 400 metrów. Design rosyjskiej awangardy cechowała radykalność rozwiązań i ogromna odwaga konstrukcyjna. Po dojściu do władzy Stalina, wraz z którym do głosu ponownie dochodzi konserwatywny gust w sztuce (patrz liczne Pałace Kultury i Sztuki), zajmowanie się koncepcjami awangardy zostaje zabronione a ich twórcy popadają w zapomnienie. Dalszy rozwój designu kontynuowany jest przez kraje skandynawskie, gdzie specyficzna tradycja rzemieślnicza obecna była od dawna i rozwinięta zostaje w ramach nowego designu. Der Deutsche Werkbund i Bauhaus zerwali z rzemiosłem, skandynawscy designerzy zaś dążą do powiązania współczesnego designu przemysłowego i produkcji masowej z tradycjami i technologiami rzemiosła; powiązania piękna, prostoty i formy z potrzebami człowieka, powiązania znajomości materiału z marketingiem. Fin Alvar Aalto czy Szwed Bruno Mathsson dążą do prostoty i do funkcjonalnego designu. Stabilizacja stylu skandynawskiego na rynku to jednak już lata 50-te. Takie organizacje jak Citroën we Francji, Braun w Niemczech czy Olivetti we Włoszech budują w latach powojennych swoją tożsamość i powodzenie swych produktów na bazie wyróżniającego ich designu. Sytuacja w Stanach Zjednoczonych natomiast jest odmienna od europejskiej. Podczas kiedy w Europie designerom chodzi o połączenie formy przemysłowej z reformą życia, estetyką, moralnością i pedagogiką, z punktu widzenia aspektów socjalnych i celów politycznych, w USA panuje orientacja rynkowa, produkt powinien być wystylizowany, nowoczesny i funkcjonalny, a przez to rynkowy, tani i łatwy w obsłudze. Linia opływowa, której wypracowanie bazuje jeszcze na doświadczeniach wynikłych z przeprowadzanych w XIX wieku badań nad sprawnością form naturalnych (np. kształtu ryb i ptaków), cechująca ten typ i to rozumienie nowoczesności, dominuje w USA w latach 40. i 50.. Formę opływową otrzymywały jednak nie tylko samochody, pociągi czy samoloty, lecz także takie dobra konsumpcyjne jak tostery czy ekspresy do kawy (patrz rys. 2), stając się przez to synonimem nowoczesności. Produkty kształtowane przez designerów w Stanach Zjednoczonych były ponadto często tańsze w produkcji i łatwiejsze w obsłudze, co pozwalało zwiększyć obroty oraz spowodowało wzrost uznania dla zawodu designera. Tradycja Bauhausu pojawia się ponownie w ideach założonej w latach 50. Hochschule für Gestaltung (HfG) w Ulm, ukierunkowanej na szeroko rozumiany design komunikacji społecznej, także poprzez odpowiednie ukształtowanie konkretnych produktów. Styl międzynarodowy, reprezentowany przez takich architektów jak Le Corbusier czy Ludwig Mies van der Rohe, wywarł ponadto ogromny wpływ na image nowo powstającego zawodu designera przemysłowego. Przejdźmy do szkicowego przedstawienia poszczególnych tendencji w designie.

3.2. Arts & Crafts

Arts and Crafts Movement to powstały w drugiej połowie XIX wieku w Anglii nie zorganizowany instytucjonalnie ruch, którego celem było ożywienie i zreformowanie rękodzieła artystycznego w sytuacji dominacji produkcji masowej o bardzo złej jakości. W roku 1861 angielski malarz, pisarz i rzemieślnik artystyczny William Morris zakłada firmę Morris, Marshall & Faulkner, produkującą i rozprowadzającą według wszelkich norm jakości obowiązujących w rzemiosle tekstylia, tapety i meble, jednoznacznie opowiadając się przeciw sterylnej brzydocie ornamentowanych produktów maszynowych, a za prostym i zorientowanym etycznie designem i metodą produkcji. Chodziło o ponowne ożywienie prostego i tradycyjnego rzemiosła poprzez design i produkcję wartościowych, użytecznych i ładnych produktów. Przy czym na początku działalności nie chodziło o zreformowanie zorientowanej na zysk produkcji przemysłowej, lecz o zorientowanie klienta na demokratyczne i społeczne cechy rzemiosła, gdyż Morris wychodził z założenia, że produkt designera powinien posiadać cechy etyczne. Morris skłonny był akceptować produkcję przemysłową tylko wtedy, kiedy ta wytwarzałaby produkty o wysokiej jakości, a wykonujący je robotnik zostałby odciążony przez pracę maszynową, nie akceptował natomiast przemysłu, jeśli w centrum procesu produkcyjnego stać miało zwiększenie li tylko

produktywności. Nastawienie to stawiało jednak Morrisa (i – jak się później miało okazać – nie tylko jego) przed pewnym paradoksem: produkcja przedmiotów o wysokiej jakości jest kosztowna, a zatem dostępna tylko dla bogatych klientów. W kolejnych latach Morris zbiera wokół siebie licznych artystów, w tym architektów Philipa Webba i Charlesa F.A. Voyseya, meblarza Ernesta Gimsona, garncarza Williama De Morgana i designerów Waltera Cranea i Charlesa R. Ashbee'ego. Podobnie jak Morris, byli oni zdania, że 'prawdziwa sztuka' wyrasta z tradycji rzemiosła artystycznego. Także druga generacja przedstawicieli Arts & Crafts przekonana była co prawda o etycznej funkcji designu i jej społecznym znaczeniu, ostatecznie jednak doszła do wniosku, że produkcja bez mechanizacji nie jest możliwa. Czasopisma *The Studio*, *Hobby Horse* oraz założone w 1888 roku *Arts and Crafts Society* przyczyniły się do rozprzestrzenienia stylu i idei. Ruch ten wywarł także duży wpływ na Glasgow School, która rozwinęła się pod koniec XIX wieku w kręgu architektów zgrupowanych wokół designera **Charlesa Rennie'ego Mackintosha** (1868-1928). Za pośrednictwem Wiener Werkstätte Arts and Crafts Movement wpłynął także na secesję, a w Niemczech na Deutscher Werkbund, który odegrał znaczącą rolę w dziedzinie designu przemysłowego, widoczny szczególnie w preferowaniu prostych materiałów i w kształtowaniu powierzchni przedmiotów. Druga faza Arts & Crafts tzw. *New Art* stanowi swego rodzaju wersję kontynentalnej secesji i uzyskuje popularność do początku pierwszej wojny światowej. Także tutaj obowiązują prostota, użytkowość i dostosowanie do użytkownika, jako cechy demokratycznego narzędzia przemian społecznych.

3.3. Shaker / Thonet

Ważne dla rozwoju designu były także ruchy *Shakerów* i meblarstwo Thoneta; aczkolwiek w przypadku Shakerów bez wyraźnego wpływu na fazę początkową. Shakerzy, którzy pojawili się jako ruch społeczny pod koniec XVIII wieku (zakończony praktycznie pod koniec XIX wieku), stanowili co prawda grupę religijną (United Society of Believers in Christ's Second Appearance), jednak w ramach swej ideologii rozwinęli bardzo ciekawy styl, odmienny od panujących na rynku kształtowania. Ruch Shakerów założony został przez Ann Lee w Anglii (Manchester), w roku 1774 wspólnota (wtedy 8 osób) przenosi się do USA i osiedla się w roku 1776 w Albany (New York). W roku 1812 wspólnota liczy już 1000 wyznawców, w 1860 – 6000. Filozofia Shakerów opiera się na surowych zasadach religijnych i stanowi (w autodefinicji) "inspirowany przez Boga eksperyment życia społecznego". Jednym z wyrazów tej filozofii, ciekawym w naszym kontekście, jest ich sztuka rzemieślnicza. Wychodząc z założenia, że wszystko co czynimy, widziane jest przez Boga, konieczne jest wykonywanie wszystkich przedmiotów (również np. wnętrza szuflad) w sposób tak dokładny i precyzyjny, by podobały się one Bogu, wszystko zatem czynione jest na chwałę Pana. Życie Shakerów ukierunkowane jest na cnoty przyzwoitości, czystości, celowości i funkcjonalności, rezygnacji z ornamentu, nie podlegania modzie i trendom. Wszystkich wyznawców obowiązuje równość, jedność, skromność, wiara, celibat, nie wchodzenie w związki małżeńskie, brak własności prywatnej, odwrócenie się od życia światowego, uporządkowany tryb życia codziennego, dobro wspólnoty, rezygnacja z indywidualności. Także przedmioty użytku codziennego promieniować miały spokojem i porządkiem, brakiem ornamentów, gdyż te odwracają uwagę od spraw istotnych, posiadać miały prostą formę, jasny, klarowny i funkcjonalny design, reflektując wiarę wspólnoty i moralność prostego skromnego życia. Zabronione były np. guziki, gdyż te służą jedynie wyróżnianiu się jednostek (ubrania spinano niewidocznymi z zewnątrz haftkami). Design Shakerów w latach 60. i 70. XIX wieku spotkał się z bardzo dużym uznaniem. Zarówno przedmioty użytku codziennego jak i architektura Shakerów przetrwały do dziś i stanowią, abstrahując od elementów religijnych, bardzo ciekawy model designu.

Firma **Thonet** założona przez Michaela Thoneta w roku 1819 w Boppard, a funkcjonująca od 1842 w Wiedniu, gdzie Thonet dopiero mógł zarejestrować swój patent, wślawiła się wynalezieniem technologii, pozwalającej na wykonywanie mebli (głównie do siedzenia) z elementów drewna bukowego giętych pod

działaniem pary. Na początku (ok. 1830) Thonet eksperymentował jeszcze z drewnem laminowanym. Późniejsza technologia wykorzystująca masywne drewno bukowe pozwoliła na gięcie poszczególnych elementów w dowolnych kształtach, co z kolei pozwalało na zastosowanie produkcji seryjnej i maszynowej oraz umożliwiło niskie ceny. Słynne krzesło nr 14 (patrz rys. 3) składa się z 6 części drewnianych, 10 śrub i dwóch nakrętek. Do roku 1935 Thonet sprzedaje 50 milionów egzemplarzy. Od roku 1900 Thonet rozszerza swój program o meble w stylu secesyjnym, po drugiej wojnie światowej do programu wchodzi klasycy modernizmu. W pierwszych latach XX wieku dla Thoneta projektowało wielu znanych architektów (np. Josef Hoffmann), także w późniejszych latach firma wykorzystuje projekty uznanych designerów (Marcel Breuer, Mies van der Rohe czy Le Corbusier).

3.4. Der Deutsche Werkbund (DWB)

Ugrupowanie to stanowiło zrzeszenie architektów, artystów, rzemieślników i przedsiębiorców założone w październiku 1907 roku z inicjatywy Hermanna Muthesiusa w Monachium. Do członków założycieli należeli ponadto Theodor Fischer, Henry van de Velde, Peter Behrens, Josef Hoffmann, Josef Maria Olbricht, Richard Riemerschmid, Fritz Schumacher i inni. Werkbund nawiązywał do idei Williama Morrisa oraz Arts & Crafts Movement w Anglii, które Muthesius poznał w czasie swego pobytu w Londynie. Celem Werkbundu było przeciwstawienie się wynikającemu z uprzemysłowienia pogorszeniu się formy i jakości produktów przez przykładowe kształtowanie form przedmiotów użytkowych, mebli lub budynków w nowy sposób. Przy uwzględnieniu i wykorzystaniu metod produkcji przemysłowej rozwinięty miał zostać nowy styl, oparty na rzeczowości i zorientowany na teraźniejszość. Zasady tego nowego podejścia propagować miały prace pedagogiczne, wystawy, publikacje, roczniki i czasopismo *Die Form* (1926-1934), później *Werk und Zeit* (od 1952). Szczytową fazą rozwoju Werkbundu była wystawa na temat formy przemysłowej w Kolonii (1914), Berlinie (1924), Stuttgart (1927) i Wrocławiu (1929). W roku 1914 podczas corocznego zebrania Werkbundu dochodzi do scysji między Henry van de Velde'm a Muthesiusem. Podczas kiedy van de Velde optuje za rzemiosłem i w centrum pracy stawia osobiste i kreatywne zaangażowanie artysty, Muthesius akcentuje rolę przemysłu i designera w procesie rozwijania standardowych produktów. Zorientowane na przyszłość stanowisko Muthesiusa zostało w końcu przeforsowane. Zorganizowana przez Werkbund, roku 1927, wystawa budowlana (w dzielnicy Weißenhof w Stuttgart'cie), której organizatorem był Mies van der Rohe, jednoczy takich architektów i designerów jak Peter Behrens, Walter Gropius, Hans Poelzig, Hans Scharoun i Le Corbusier. Urzeczywistnione tutaj wyobrażenia na temat sposobów budowania i mieszkania miały ogromny wpływ na współczesną architekturę na całym świecie. W roku 1934 Werkbund zostaje przez narodowych-socjalistów rozwiązany. Pierwszym przewodniczącym związku założonego ponownie w Rheydt w roku 1947 był Hans Scharoun. W roku 1972 w Berlinie powstał Werkbund-Archiv. W późniejszych latach Werkbund organizuje regularnie wystawy na temat mieszkalnictwa, prowadzi publiczne konsultacje na temat mieszkań i urządzania wnętrz. Idea Werkbundu znalazła oddźwięk także w innych krajach, podobne ruchy powstają w Austrii, Szwajcarii, w Szwecji i w Anglii.

3.5. Bauhaus

Das Staatliche Bauhaus to uczelnia powstała w 1919 roku w Weimarze, której znaczenie i wpływ na współczesny, dwudziestowieczny design był i jest ogromny, zarówno w sensie pozytywnym, jako kierunek, który wyznaczył nowe drogi w design, jak i w sensie negatywnym, jako punkt odniesienia, przedmiot krytyki ze strony nowych kierunków, szkół i stylów w designie; wobec Bauhausu do dziś nie przechodzi się obojętnie, a to o czymś świadczy. Uczelnia ta, w której z jednej strony prowadzone były zajęcia z teorii kształtowania, a z drugiej zintegrowane zajęcia warsztatowe i produkcyjne, łączące rzemiosło, architekturę i sztuki stosowane, wywarła ogromny wpływ na rozwój współczesnej architektury i

designu, będąc jednocześnie ideologią w pewnym sensie tragiczną, gdyż Bauhaus swych koncepcji i zamierzeń nigdy w Europie nie przeforsował; Bauhaus pozostał z uwagi na jego teorię stylem, który zmienił myślenie o designie, a w praktyce stylem dla elit, podczas kiedy jego założeniem była demokratyzacja i estetyzacja współczesnych społeczeństw.

Bauhaus założony został w roku 1919 przez **Waltera Gropiusa** (1883-1969), który połączył istniejące w Weimarze dwie szkoły wyższe, Hochschule für Bildende Kunst oraz Kunstgewerbeschule Henry van de Velde'go (1863-1957). Program Bauhausu od samego początku posiadał dwa ukierunkowania – strategiczne i polityczne. W sytuacji politycznej i w kontekście intelektualnym landu odcinanie się od sztuki i rzemiosła oraz opowiadanie się za produkcją przemysłową jako głównym ukierunkowaniem nauczania, byłoby bardzo nieostrożne. Dlatego – jak przyznał potem Gropius po osiedleniu się w Ameryce – manifest Bauhausu z 1919 roku był tekstem z dziedziny political correctness. Chodziło o umożliwienie funkcjonowania szkoły w danej sytuacji politycznej miasta i landu. Program strategiczny natomiast opierał się na nieco innych założeniach. *Bauhaus* od początku *stanowił* nie tyle szkołę, która oczywiście istniała i funkcjonowała, ile *ideę*, zarysowaną tylko w swych zasadniczych punktach, a otwartą na konkretne realizacje. Gropius zarysował, w duchu powstających w tym samym czasie lub nieco wcześniej nowych trendów pedagogicznych, tylko ogólny plan i kierunek nowego programu, pozostawiając jego dookreślenie i realizację zatrudnionym przez siebie w charakterze profesorów bardzo różnym i odmiennym indywidualnościom. Dopiero ze starcia różnych postaw i koncepcji miała wyniknąć konkretna filozofia uczelni, której ostatecznego kształtu sam Gropius nie znał i nie postulował. Ustalony był tylko generalny kierunek, punkt dojścia, natomiast droga i sposób dojścia do celu pozostawały w gestii osób biorących w tym procesie udział. Chodziło o zjednoczenie wszystkich sztuk i umiejętności w jeden proces pod przewodnictwem architektury; proces ten sam Gropius określa jako Bau (budowanie), jako kształtowanie przyszłości. Najważniejszym punktem jednak była *koncepcja jedności funkcji i formy*, jako dwóch aspektów tego samego zjawiska. Forma i funkcja muszą sobie odpowiadać na płaszczyźnie estetycznej i technologiczno-przemysłowej, to estetyka i przemysł łączą obydwa aspekty. Później rozwinięta zostaje koncepcja *form follows function* (forma wynika z funkcji), wychodząca z założenia, że kiedy rozpoznamy i ukształtujemy funkcję przedmiotu zgodną z jego przeznaczeniem, odpowiadającą lub zgoła antycypującą jego użytkowość, kiedy zaprojektujemy przedmiot zgodnie z potrzebami jego użytkowników, ograniczając wszystkie elementy tylko do funkcji przedmiotu i pozostawiając tylko te elementy, które tę funkcję realizują, forma przedmiotu po pierwsze sama się pojawi a po drugie zdobędzie niejako automatycznie funkcję estetyczną. Estetyka stanowi bowiem naturalną konsekwencję funkcji.

Program Bauhausu sytuować trzeba oczywiście w kontekście trendów socjalnych i kulturowych, pojawiających się w latach 10. i 20. XX wieku. Pierwszym i nie wykluczone że najistotniejszym było 'odkrycie młodzieży', które dokonało się w latach 10. XX wieku. Kulturowa lecz także socjalna kategoria 'młodzieży' dotychczas bowiem nie istniała. System socjalny dzielił się na dorosłych, którzy reprezentowali odpowiednie i unormowane zachowania, wyglądy, hierarchie (zarówno zachowania jak i np. ubioru), oraz na dzieci, których »celem i przeznaczeniem« było wrośnięcie w kategorię dorosłych, przy czym obowiązywała zasada, iż dziecko jest 'niepełnym' dorosłym (w taki sam sposób, w jaki do niedawna, a w niektórych kulturach jeszcze i dziś, panuje mniemanie, iż kobieta jest 'niepełnym' mężczyzną). Moment przejścia dziecka do dorosłości manifestował się zarówno zmianą ubioru, jak i zmianą funkcji i roli społecznej (przejście to symbolizowała swego czasu konfirmacja lub bierzmowanie, a w innych kulturach ogólnie ceremonia inicjacji). W latach 10. skonstruowana została nowa kategoria, właśnie 'młodzieży', i to jako kategoria funkcjonalnie samodzielna, a nie jako etap w stawaniu się dorosłym. Młodzież jako kreatywna, zorientowana na przyszłość i ją tworząca, dynamiczna, nie obciążona standardami świata dorosłego kategoria socjalna, będąca w stanie kształtować przyszłość zarówno systemu socjalnego jak

i kulturowego. W tym sensie dorosli to 'pokolenie stracone', »służące« do stabilizacji tego, co zastane, do wytworzenia tła, na którym dokonywane są zmiany, to świat, którego jedyną wartością jest, iż służy do tego, by go obalić, zmienić, a nie powtarzać i powielać. W tym kontekście wystarczy uzmysłowienie sobie wieku Bauhausowców w momencie założenia uczelni (w 1919 roku: Albers 31, Bayer 19, Brandt 26, Breuer 17, Gropius 35, Itten 31, Meyer 30, Rohe 33, Nagy 24, Peterhans 22, Schlemmer 31, Stölzl 22, Kandinsky 53, Klee 40), by przekonać się, że był to ruch (abstrahując od Klee i Kandinsky'ego) założony przez młodych ludzi; współczesny design, najważniejsza szkoła designu założona została przez młodzież. Bezpośrednio z tej kategorii powstają potem w latach 40-, 50- i 60. wszystkie ruchy młodzieżowe (wagabundzi (Pete Seeger, Woody Guthrie), beatniks, rock'and'roll, hippisi, pokolenie '68 itp.).

Kolejnym aspektem jest powstanie w latach 10. pedagogiki zreformowanej i związanych z nią ruchów feministycznych, wegetariańskich, nudystycznych, komun wiejskich, ruchów antyalkoholowych (ruchy związkowe i polityczne pomijamy). To właśnie w latach 10. XX wieku powstają nowe nastawienia do zastanej rzeczywistości, orientujące się generalnie na wytworzenie nowych, a nie na reformowanie zastanych norm i działań społecznych, nie opartych na modyfikacji istniejących, lecz na wytworzeniu takich, które pozwolą zrealizować projektowaną przyszłość, która w swych wyznacznikach i zarysach była jasno i precyzyjnie określona. Chodziło już tylko o dotarcie do tej przyszłości, co do kształtu której posiadano jasne wyobrażenia. W systemie socjalnym istniała jednak – jak zwykle – także druga strona medalu. Po przeciwnej stronie sytuowały się liczne ruchy konserwatywne, zainteresowane utrzymaniem i powielaniem status quo – Bund für Heimatschutz, Dürerbund – jako aktywnie działające stowarzyszenia konserwatywne, antysemityczne, nacjonalistyczne i 'germańskie', wyrastające z kategorii socjalnej tak zwanego Bildungsbürgertum (wykształconego mieszczaństwa), zorientowane na zachowanie sztywnych i zastanych norm i ideologii. Ruchy te stanowiły jak gdyby tło, na którym działał Bauhaus zarówno w Weimarze jak i później w Dessau. To tym właśnie ruchom – oraz wyrosłym z nich narodowym socjalistom – Bauhaus »zawdzięcza« swoje rozwiązanie i w licznych wypadkach konieczność emigracji czy wręcz ucieczki z Niemiec w latach 30.

Sygnalem nadchodzących w latach 10. nowych trendów, także w architekturze jest zaprojektowany przez Waltera Gropiusa i Adolfa Meyera i zbudowany w roku 1911 budynek fabryczny firmy Fagus (patrz rys. 4), który stał się jedną z ikon architektury XX wieku. Budynek ten wyróżnia wypracowana przez Gropiusa idea, uwolnienia fasady do funkcji nośnej, przez co powstaje możliwość jej ukształtowania jako powierzchni szklanej, posiadającej wyłącznie funkcję oświetlania wnętrza. Zasada ta pozwala także na dowolną segmentację fasady, która realizuje tylko funkcję służącą wnętrzu, nie podlegając już statyce. Z tej idei Gropius i inni architekci wyprowadzają potem bauhausowską zasadę projektowania budynku od wewnątrz do zewnątrz, wychodząc od funkcji pomieszczeń dochodzimy – niejako automatycznie – do zewnętrznego kształtu budynku.

Założeniu Bauhausu towarzyszy opublikowanie manifestu ruchu i uczelni; manifest ten przestrzega jednak reguł political correctness, nie będąc w tym sensie nazbyt charakterystyczny dla idei Bauhausu.

Johannes Itten (1888-1967) w pierwszych latach istnienia uczelni, na której ukierunkowanie wywarł zasadniczy – nie zawsze jednak przez wszystkich akceptowany – wpływ, prowadził tak zwany kurs propedeutyczny (Vorlehre), po którym następowało 'nauczanie formy' (Formlehre). Zaliczenie obydwu rodzajów zajęć stanowiło warunek dopuszczenia do pracy w warsztatach uczelni, które stanowiły następny etap edukacji, po zakończeniu którego otrzymywało się świadectwo ukończenia Bauhausu, świadectwo które otwierało praktycznie wszystkie drzwi na rynku pracy. W pierwszym okresie nauczyciele uczelni nazywali się jeszcze profesorami (i taką nominację otrzymywali od władz landu), bauhausowcy szybko jednak przechodzą na terminologię rzemieślniczą;

nauczyciele nazywani są odtąd mistrzami, pracownicy warsztatów i zaawansowani uczniowie – czeladnikami a studenci – studentami lub uczniami. O ile pierwsza faza Bauhausu, stojąca pod bardzo dużym ideologicznym wpływem Ittena, przedstawiciela popularnego w owym czasie w Niemczech ruchu Mazdaznan (całościowe, harmonijne widzenie świata, wegetarianizm i weganizm, poszczenie, ćwiczenia oddechowe, medytacje, liczne reguły zdrowego życia itp.), cechowała się silnym ukierunkowaniem ekspresjonistycznym, który symbolizuje jeszcze drzeworyt Feiningera z 1919 roku zdobiący tekst manifestu uczelni, o tyle w latach 20. udaje się Gropiusowi – po scysji z Ittenem i opuszczeniu w rezultacie pojawiających się nieporozumień przez tego ostatniego Bauhausu – przeforsowanie swojej koncepcji opartej na rzeczowości (Sachlichkeit), funkcjonalności i bezpośrednim odniesieniem do przemysłu. W centrum wykształcenia nie stoi już uzyskanie umiejętności rzemieślniczych, lecz technicznych oraz rynkowych kompetencji w dziedzinie planowania, konstruowania i wykonywania przedmiotów.

W roku 1925 – ze względu na przejęcie władzy w Weimarze przez kręgi konserwatywne, dla których uczelnia od dawna stanowiła 'zadrę w zdrowym ciele społeczeństwa' – Bauhaus przeprowadza się do Dessau i zmienia nazwę na *Bauhaus – Hochschule für Gestaltung* (Bauhaus – Szkoła Wyższa Kształtowania). Nowy budynek szkoły (z budynkami towarzyszącymi) zaprojektowany przez Gropiusa z betonu i szkła jako prosty, funkcjonalny i systemowy kompleks, składający się z warsztatów, pomieszczeń do nauki, stołówki i akademika, oraz nieopodal z budynków mieszkalnych dla profesorów (wraz z atelier), do dziś stanowi wzorcowy przykład architektury funkcjonalnej. W Dessau na znaczeniu zyskuje preferowany i postulowany przez Gropiusa purystyczny funkcjonalizm, zorientowany na funkcjonowanie budynku, pomieszczeń, ich struktur i form w zgodzie i w służbie ich przeznaczenia. Koncepcja ta wzmacnia się po odejściu Gropiusa ze szkoły w roku 1928 i przejściu (na wniosek Gropiusa) funkcji dyrektora Bauhausu przez **Hannesa Meyera** (1889-1954). Do kolejnej zmiany ukierunkowania programu uczelni dochodzi w roku 1930, kiedy dyrektorem zostaje **Ludwig Mies van der Rohe** (1886-1969), orientujący szkołę – inaczej niż zaangażowany politycznie Meyer starający się realizować elementy ideologii komunistycznej – ponownie w kierunku formalno-estetycznym i koncentrujący wykształcenie prawie wyłącznie na architekturze. Również apolityczna – w niektórych aspektach nawet bardzo spolegliwa – postawa Miesa van der Rohe'go nie zapobiegła zwolnieniu go i rozwiązaniu szkoły przez narodowych socjalistów. W roku 1932 Bauhaus w Dessau zostaje zamknięty, Mies przenosi co prawda szkołę jako prywatny instytut do Berlina i stara się tam rozpocząć pracę, nie pokonuje jednak oporów politycznych i niechęci wobec Bauhausu ze strony dochodzących do władzy narodowych socjalistów. W roku 1933 Bauhaus zostaje ostatecznie rozwiązany.

Koncepcje takich przedstawicieli Bauhausu jak Lyonel Feininger (1871-1956), Gerhard Marcks (1889-1981), Paul Klee (1879-1940), Oskar Schlemmer (1888-1943), Wassily Kandinsky (1866-1944), László Moholy-Nagy (1895-1946), Josef Albers (1888-1976), Herbert Bayer (1900-1985), Marianne Brandt (1893-1983), Hannes Meyer (1889-1954), Georg Muche (1895-1987), Gunta Stölzl (1897-1983) i Marcel Breuer (1902-1981) i ich specyficzny styl wywarły ogromny wpływ na wielu architektów i designerów na całym świecie, i w sposób zasadniczy przyczyniły się do wypracowania *stylu międzynarodowego*. Stworzona przez Ittena koncepcja pedagogiki uniwersyteckiej obowiązuje do dziś w prawie wszystkich akademiach sztuki jako przykładowy sposób kształcenia podstawowego. W 1961 roku w Darmstadt powstaje Bauhaus-Archiv, które przenosi się w roku 1971 do Berlina, gdzie do dziś ma swą siedzibę w budynku zaprojektowanym w 1968 przez Gropiusa na krótko przed jego śmiercią. Bauhaus-Archiv zbiera materiały dotyczące Bauhausu, dokumentuje jego pracę oraz prowadzi działania popularyzujące (przykłady realizacji bauhaus'owskich patrz rys. 5 do 7).

W rozwoju Bauhausu wyróżnia się zasadniczo trzy fazy, charakteryzowane nazwiskami kolejnych dyrektorów, określające poszczególne etapy czy wersje koncepcji rozwijanych w latach istnienia uczelni.

(i) *Okres ekspresjonistyczny*: pod koniec marca 1919 roku otwarcie Staatliches Bauhaus in Weimar, w kwietniu Walter Gropius otrzymuje nominację na dyrektora.

- program uczelni: a) artysta i rzemieślnik wspólnie budują przyszłość, b) reprezentanci wszystkich sztuk są zjednoczeni przy budowaniu, c) wszystko jest budowaniem, d) struktura uczelni: rada mistrzów + uczniowie i czeladnicy + mistrzowie, e) budowanie = czynność społeczna + mentalna + symboliczna, f) relewantne są trzy rodzaje sztuki – malarstwo, rzeźba, architektura, g) punktem docelowym działania kształtującego jest budowla, wspólnie wykonana budowla.
- w pierwszym semestrze zapisuje się 150 studentów (połowa to kobiety), rezygnacja z tytułu profesora na rzecz mistrza (w sensie rzemieślniczym); mistrz formy wspólnie z mistrzem rzemiosła kształcą wspólnie studentów, niwelując granicę między artystą a rzemieślnikiem.
- pierwszy zespół: Johannes Itten, Lyonel Feininger, Gerhard Marcks. W 1920 przychodzą Georg Muche (podobnie jak Itten wegetarianin, poszczenie i ćwiczenia w oddychaniu), Paul Klee, Oskar Schlemmer, w 1922 – Wassily Kandinsky.
- metoda Ittena: intuicja + metoda, subiektywne doznanie/przeżycie + obiektywne doznanie/przeżycie; ruch, rytm, porządek, harmonia, nauka o kontrastach i kolorach.
- motto Ittena: zabawa staje się świętem → święto staje się pracą → praca staje się zabawą; w pierwszej fazie uczelni pojawia się bardzo dużo ezoteryki.
- warsztaty: grafika, tkactwo, rzeźba w kamieniu, garncarstwo, metal, szkło, malarstwo ścienne, architektura.
- pierwsza budowla: dom rodziny Sommerfeldów w Berlinie (1920/21).
- spór między Ittenem a Gropiusem: to, co indywidualne przeciw temu, co przemysłowe, własna praca contra praca na zlecenie przemysłu. Itten opuszcza Bauhaus w roku 1923; od tego momentu pojawiają się produkty odpowiadające wymogom przemysłu.
- następcy Ittena: Josef Albers i László Moholy-Nagy; nie odbywają się już ćwiczenia osobowości.
- Bauhaus popada między polityczne fronty – rozwiązanie w roku 1925.
- w ostatniej fazie tego okresu efektem pracy nie ma już być kształtowanie, lecz typ, funkcja, technika i przemysł; celem jest współczesne kształtowanie formy, zgodne z wymogami przemysłu (słowo design pojawia się dopiero po 1945).
- dochodzi do ostrej krytyki ze strony de Stijl (Theo van Doesburg), Bauhaus nazywany jest przez niego ekspresjonistyczną konfiturą; Theo van Doesburg już od roku 1920 prowadzi wykłady w Weimarze w konkurencji do Bauhausu.
- László Moholy-Nagy prowadzi zajęcia propedeutyczne, Josef Albers prace w warsztatach; Moholy-Nagy odchodzi w 1928; Paul Klee prowadzi zajęcia z nauki o kolorach, Wassily Kandinsky – warsztat malarstwa ściennego i naukę o formie; warsztat ceramiczny prowadzi Marcks, tekstylny – Muche, metalowy – Moholy-Nagy, meblarski – Gropius.
- charakterystyczne dla Weimaru to eksperymenty z formą i kolorami podstawowymi.

(ii) *Okres w Dessau* (od kwietnia 1925 roku).

- zorganizowanych zostaje już tylko 6 warsztatów: stolarski, metalowy, malarstwa ściennego, tekstylny, drukarski, kształtowania plastycznego.
- organizacja szkoły łączy nauczanie z produkcją przedmiotów.
- nowa nazwa *Bauhaus – Hochschule für Gestaltung* (Szkoła Wyższa Kształtowania); w 1927 przychodzi Hannes Meyer i kieruje klasą architektury.
- w centrum zainteresowania nie stoją już formy podstawowe, lecz studia nad sposobem pracy maszyny.

- pojawia się zainteresowanie problemami społecznymi i naukowymi.
- w roku 1928 Hannes Meyer zostaje dyrektorem Bauhausu (do 1930).
- budowanie = systematyczne planowanie + rozwijane z właściwości materiału + odpowiadające potrzebom użytkownika.
- wymogi dla produktów: użyteczność + niska cena + zorientowanie na aspekty społeczne + kolektywność.
- wraz z Gropiusem w roku 1928 opuszczają Bauhaus Herbert Bayer (druk), Marcel Breuer, Moholy-Nagy.
- w roku 1930 dyrektorem zostaje Ludwig Mies van de Rohe, który zmienia profil szkoły na uczelnię architektoniczną; Bauhaus nie jest już producentem przedmiotów, lecz tylko dostawcą modeli dla przemysłu; zanika powiązanie teorii i praktyki, dominuje teoria.
- wrzesień 1932 roku rozwiązanie szkoły.

(iii) Okres architektoniczny

- październik 1932 przeniesienie Bauhausu do Berlina i organizacja prywatnej uczelni. 19. lipca 1933 zamknięcie szkoły.

Poniżej zamieszczamy zrekonstruowany przez nas z wypowiedzi Gropiusa i innych członków Bauhausu (lub podawanych przez nich cytatów) na przestrzeni lat 1930-1970 medley haseł, charakterystyk i powiedzonek oddających syntetycznie nastroj panujący w uczelni, założenia programowe ruchu i poetykę bauhausu.

- 1 bauhaus jest ideą
- 2 bauhaus buduje ludzi
- 3 jasny, klarowny, funkcjonalny, dał, światło, czystość, spokój
- 5 dajemy cel, drogi do niego trzeba szukać samemu
- 6 nie rezultat, lecz założenie początkowe procesu kształtowania pokazuje, czy rozwiązanie wzięło się z życia, czy też jest celem samym w sobie
- 7 mieszkanie jest metaforą
- 8 technika i forma jako jedność, kolor kompletuje ideę
- 9 "piękno jest wynikiem obiektywnych przemyśleń, a nie osobistych lub indywidualnych fantazji i kaprysów" leon battista alberti (1403-1472)
- 10 powietrze, światło, przestrzeń - tyle, by nie powstawały zahamowania
- 11 materiał zmusza do rzeczowości
- 12 dla każdego ten sam odstęp od nieba
- 13 moda – 'upraszczacze', którzy starają się sprawić wrażenie, że sam materiał to już design
- 14 rozwiązanie zadania pokazuje charakter
- 15 rozwiązanie to zdrowe, rozsądne rozwijanie zadania ze wszystkich jego realnych danych plus odrobina kreatywnej fantazji, i wtedy uzyskamy wynik
- 16 traktowanie technik design jako treści komunikatu to elitarność
- 17 agresja, jaką nowe kształtowanie ciągle jeszcze wywołuje, może pochodzić stąd, że w swym konsekwentnym ograniczaniu się do tego co istotne, nie jest ono już manipulowane, ciągle jeszcze musimy się wystrzegać, negowania tego, czego nie możemy rozwiązać
- 18 nietolerancja systemów estetycznych, nowe prawdy są nowymi kłamstwami i narzędziami władzy, niebezpieczeństwo jednak nie znajduje się tam, gdzie, jak w przypadku nowego kształtowania, świat porusza spór myśli i koncepcji, lecz tam, gdzie gnieździ się uporczywe twierdzenie i obstawanie przy czymś
- 19 proporcje
- 20 żyjemy w świecie gdzie wszystko jest imitacją a oryginał jest kopią
- 21 fasady kłamią
- 22 sztuka jako sztafaż
- 23 mił i poza
- 24 spór z nowymi problemami
- 25 uwidocznij konstrukcję
- 26 forma postępuję za funkcją (louis sullivan)

- 27 budowanie terażniejszości
- 28 logiczna struktura
- 29 gospodarka kopistów
- 30 maszyna jest narzędziem
- 31 śmiałość i odwaga konstrukcji
- 32 technologicznie klarowne produkty
- 33 zastane wzorce to światy marzeń cukiernika
- 34 modystyczny światopogląd
- 35 ulice i ludzie wyglądają w swej maskaradzie tak, jak na to zasłużyli
- 36 studiujemy ludzi, którzy przedmioty użytkują
- 37 wyczuwamy, czego uczniowie potrzebują
- 38 robimy tak ciekawe zajęcia, by wszyscy, także nauczyciel, byli nimi zaskoczeni
- 39 w centrum zajęć stoi człowiek
- 40 zapomnieć, co się wie i przemyśleć wszystko na nowo
- 41 imitowanie mistrzów jest zabronione
- 42 najpierw trzeba poznać materiał
- 43 kto chce zrozumieć technikę, musi zrozumieć rzemiosło
- 44 umysłowy i formalny spór
- 45 umieć znosić przeciwieństwa
- 46 szukać i eksperymentować
- 47 jedność w wielości
- 48 bez rygorizmów
- 49 praca papierowa jako program pedagogiczny i program kształtowania jest zabroniona
- 50 nigdy nie oglądamy kopii, tylko oryginał
- 51 nie przekazujemy informacji, tylko metody rozwiązywania zadań
- 52 kształtowanie zgodne z naturą materiału
- 53 rozsądnie ukształtowany produkt
- 54 każdy będzie budował się sam, i nie będzie powielaczem idei
- 55 obiekt odsłania swoje zasady konstrukcyjne
- 56 klarowność, techniczna i społeczna użyteczność, formalna trzeźwość
- 57 nie jednostka a grupa, jednostka staje się silna przez grupę, a grupa mocna przez zsumowanie umiejętności, w miejsce podporządkowania stawiamy równouprawnienie
- 58 pojedynczy zamiar zostaje zmieniony przez wspólny czyn
- 59 obstawanie przy czymś oznacza zastój

3.6. De Stijl (1917-1931)

De Stijl to kierunek powstały w Holandii nieznacznie wcześniej niż Bauhaus, wynikały z tych samych lub bardzo podobnych przesłanek ideologicznych. Nazwa kierunku pochodzi od tytułu czasopisma, ukazującego się od października 1917 do 1931 roku, stanowiącego forum wymiany myśli i koncepcji grupy nowych i młodych projektantów, zorientowanych na zmianę dotychczasowego sposobu widzenia środowiska socjalnego i kulturowego społeczeństw europejskich, z tym jednak, że punkt wyjścia de Stijl stanowi malarstwo, czy szerzej - sztuki plastyczne. Zasady i mechanizmy obowiązujące w malarstwie przeniesione zostają na całokształt projektowania przestrzeni socjalnej. U podłoża kierunku leżą dwa ukierunkowania, różniące ten kierunek od Bauhausu. Po pierwsze podstawę pracy stanowiła koncepcja konstruktywizmu, oparta na wykorzystaniu figur geometrycznych i wynikających z nich zasad kształtowania przestrzeni, na formalnym racjonalizmie, idealnej harmonii i formach elementarnych jako swego rodzaju podstawowych cegiełek procesów architektonicznych i przestrzenno-semantycznych. Po drugie punkt wyjścia stanowiła semantyka, charakter i oddziaływanie kolorów podstawowych (żółty, czerwony, niebieski + czarny i biały). Głównym teoretykiem ruchu był Theo van Doesburg, zebrana wokół niego grupa artystów i designerów miała jeden zasadniczy cel – stosowanie pełnej abstrakcji w nawiązaniu do holenderskiej awangardy (Piet Mondrian), do rosyjskiego konstruktywizmu, do dadaizmu i włoskiego futurizmu. W tym celu postulowano stworzenie

uniwersalnego języka abstrakcji i kubizmu, w celu uwolnienia się od sztuki w rozumieniu tradycyjnym oraz wypracowania harmonii życia społecznego. Filozofia i program de Stijl najwyraźniej manifestuje się w meblach Gerrit'a Rietveld'a, zwłaszcza w jego rewolucyjnym fotelu *czerwono/biały* (1918-23, patrz rys. 8). Także przestrzeń interpretowana była jako figura geometryczna, co podkreślano zwracając uwagę na usytuowanie formy w przestrzeni i odpowiednie zastosowanie koloru podkreślające to usytuowanie. Umeblowanie pomieszczeń zaprojektowanych przez de Stijl było minimalne, a ich kształt zmienny, przez zastosowanie przesuwanych ścian działowych, co wywoływało poczucie lekkości, dynamiki i podkreślało segmentację przestrzeni. Poetyka de Stijl dążyła co prawda do niwelowania granicy między sztuką a rzemiosłem artystycznym i zespoleniem ich w jedną całość, celu tego jednak nie osiągnięto; wizje de Stijl były zbyt utopijne i nie przystawały do panującego 'dobrego gustu' i funkcji reprezentatywnej designu tamtych czasów. Inspiracje do swych wizji de Stijl czerpał z dynamiki i witalności współczesnego miasta, a ideał użyteczności i estetycznej klarowności z holenderskiego purytanizmu. Główni przedstawiciele de Stijl to malarz Piet Mondrian, malarz i architekt Theo van Doesburg, stolarz i architekt Gerrit Rietveld, ponadto Jacobus Johannes Pieter Oud, Jan Wils, Mart Stam, Vilmos Huszar.

3.7. Styl międzynarodowy

W następstwie zbliżonych do siebie procesów zachodzących w latach 10. i 20. równocześnie w całej Europie, jak również w Stanach Zjednoczonych, wynikających z tych samych przesłanek ideologicznych i reformatorskich, na przestrzeni pierwszej połowy XX wieku pojawia się wśród designerów bardzo podobne podejście zarówno do architektury jak i kształtowania produktów przemysłowych, cechujące się radykalnym odejściem od form zastanych, metod produkcji i stojących za nimi wyznaczników kulturowych. Homogenność ta (przy wszystkich istniejących odchyleniach i wariantach) uzasadnia traktowanie tego zjawiska jako jednego stylu, jednej koncepcji, tym bardziej iż wyrosłego z tego samego typu nastawień wobec rzeczywistości kulturowej. Styl ten nazywany jest stylem międzynarodowym. Eksperymentuje on z nowymi materiałami i technologiami, z formami i ich funkcjami; z nowych materiałów wynikają nowe ich zastosowania i nowe produkty. Szczególną rolę odgrywa w tym kontekście wykorzystanie betonu i konstrukcji stalowych w architekturze. Styl międzynarodowy charakteryzuje się prostoliniową, prostopadłościenną, często asymetryczną formą, gładkimi pozbawionymi dekoracyjności powierzchniami, wykorzystaniem linii poziomej jako elementu podziału struktur. Pierwsze dzieła tego stylu pojawiają się w latach 20. w architekturze tworzonej przez Waltera Gropiusa, Mies'a van der Rohe'go, J. J. P. Ouda i Le Corbusiera. Samo pojęcie 'stylu międzynarodowego' wprowadza Henry-Russel Hitchcock i Philip Johnson w roku 1932 w katalogu wystawy *The International Style: Architecture since 1922*. Jeszcze po drugiej wojnie światowej powstają znaczące dzieła tego stylu, jednak druga połowa XX wieku kształtowana jest już przez inne style i szkoły. Prekursorami stylu międzynarodowego są (do 1914 roku) Arts & Crafts, zorientowany na krytykę historyzmu, proste formy, społeczny funkcjonalizm, w USA Frank Lloyd Wright (1867-1959), wykorzystujący beton zbrojony do konstrukcji form poziomych, w latach 1914-1932 Le Corbusier, pracujący nad stworzeniem nowych form mieszkania w osiedlach masowych. Ponadto oczywiście Bauhaus i de Stijl (głównie Gerrit Rietveld, J.J.P. Oud i Piet Mondrian). Równie nowatorskie tendencje pojawiają się w Stanach Zjednoczonych pod koniec XIX wieku, zwłaszcza w ramach tzw. Chicago School. Poszczególne fazy stylu międzynarodowego omawiamy skrótowo poniżej.

Le Corbusier (1887-1965, właściwe nazwisko Charles Édouard Jeanneret) realizuje budowle oparte na konstrukcji betonowej, składającej się z poziomych płyt opartych na cofniętych nieco do wnętrza filarach betonowych, co uwalnia fasadę od funkcji nośnych; domy – według Le Corbusiera – budowane mają być na tej samej stypizowanej i standardowej zasadzie co samochody. W rezultacie

zniszczeń wojennych i kryzysu mieszkaniowego (po pierwszej wojnie światowej) Le Corbusier rozwinął swoją koncepcję tanich budowli masowych, o nazwie projekt *Dom-ino*. W swojej książce *Vers une Architecture* (1923) Le Corbusier postuluje prostopadłości i cylinder jako podstawowe formy architektoniczne oraz proponuje język architektury oparty na estetyce maszyny; zadaniem współczesnej architektury jest dla niego budowanie domów według standardów maszyn przemysłowych. Po przeprowadzeniu się ze Szwajcarii do Paryża poznaje Muthesiusa i Behrensa, z którymi jakiś czas współpracuje. Swoją poetykę Le Corbusier wywodzi z zainteresowania formami antyku i estetyki maszyny. W latach 20. rozwija koncepcję zbudowania domu mieszkalnego dla trzech milionów mieszkańców. W tym samym czasie wspólnie ze swym kuzynem Pierre Jeanneret zakłada biuro architektoniczne w Paryżu. Dom to według Le Corbusiera "maszyną do mieszkania", którą wyposażać należy także w meble o tej samej funkcji. Wspólnie z Pierre Jeanneret i z Charlotte Perriand projektuje system mebli bazujących na konstrukcji stalowej, o estetycznej klarowności, które do dziś stanowią ikony designu, szczególnie fotel *Grand Confort nr. LC2*, kanapę *Modell nr. LC2* i fotel *Basculant Modell nr. B301* (wszystkie – 1928; patrz rys. 9). W latach 30. Le Corbusier koncentruje się znowu na projektach architektonicznych, w tym budynkach użyteczności publicznej. W latach 50. Le Corbusier odchodzi od funkcjonalizmu stylu międzynarodowego i poświęca się eksperymentom ukierunkowanym na swobodne wykorzystanie materiału i kształtowanie z niego asymetrycznych, dynamicznych i rzeźbiarskich form. Najwyraźniej tendencja ta dochodzi do głosu w kościele *Notre-Dame-du-Haut* w Ronchamp (z 1950-55 roku). Ciekawe, że właśnie rewolucyjna rola Le Corbusiera w architekturze i w koncepcji mieszkalnictwa, realizowana później w latach 60. (zresztą niezgodnie z jego koncepcją), doprowadziła do budowy osiedli betonowych z 'wielkiej płyty' i spowodowała negatywne nastawienie do modernizmu.

Eileen Gray (1878-1976) współpracowała w latach 20. z rzemieślnikami japońskimi (Seizo Sougawara) w dziedzinie wykorzystania techniki lakowej w meblarstwie. Technikę tę zastosowała później szczególnie w parawanach w stylu Art-Déco i w wykańczaniu elementów konstrukcyjnych mebli. Po nawiązaniu kontaktów z grupą de Stijl poetyka jej pracy się zmienia, coraz częściej i coraz wyraźniej wykorzystuje poetykę de Stijl, projektując także meble z elementami konstrukcji stalowych. W późniejszych latach projektuje głównie meble zbliżone do poetyki Le Corbusiera, nawiązujące jednak do jej zainteresowań orientalnych, zwłaszcza przez wykorzystanie lakowanego drewna.

Chicago School to kierunek w amerykańskiej architekturze wykształcony pod koniec XIX wieku w Chicago, wykorzystujący stalowe konstrukcje szkieletowe do budowy wieżowców. W tej konstrukcji powstają, po pożarze Chicago w 1871 roku, nowe budowle, stanowiące kamienie milowe architektury XX wieku. W roku 1885 architekt i inżynier **William Le Baron Jenney** buduje w Chicago 10-cio piętrowy *Home Insurance Building* (wyburzony w 1927 roku), wykorzystując po raz pierwszy konstrukcję szkieletową, to znaczy konstrukcję ze stalowych nośników i poziomych belek stalowych niosących stropy i ściany, metoda, która stała się wzorcowa dla budowy bezpiecznych konstrukcji wysokościowców i drapaczy chmur. Wiodący architekci tej grupy to ponadto Louis Sullivan, Daniel Burnham, William Holabird i Martin Roche, pracujący w biurze Jenney'a. Holabird i Roche projektują konstrukcje stalowe dla *Tacoma Building* (1889, wyburzony w 1925). Burnham i John Wellborn Root zakładają biuro projektowe, w ramach którego powstają *Rookery* (1886), *Monadnock Building* (1891) i *Reliance Building* (1895). Burnham projektuje pierwszy trójkątny wieżowiec w Nowym Yorku – *Flatiron Building* (pierwotna nazwa – *Fuller Building*). W roku 1902. L. H. Sullivan, uchodzący za lidera grupy, buduje wspólnie z Dankmar Adler *Auditorium Building* (1890), kombinację hotelu, biurowca i teatru o perfekcyjnej akustyce (renowacja w 1968) i *Wainwright Building* (1891) w Saint Louis, budynek, który uchodzi za wzór stylu Chicago School, kombinujący ze sobą klarowność z elementami z terakoty i metalu. Sullivan buduje także market *Carson, Pirie & Scott* (pierwotna nazwa –

Schlesinger and Meyer, 1899-1904). Metoda Chicago School ukierunkowana na funkcjonalistyczną klarowność i organiczne wyposażenie budowli kontynuowana jest przez ucznia Sullivana Franka Lloyd Wrighta. **Second School of Chicago** natomiast to zainicjowana przez Mies van der Rohe kontynuacja Chicago School w latach 40. XX wieku.

Betonem zbrojonym eksperymentowali także na początku XX wieku bracia Perret we Francji. Najbardziej radykalne stanowisko zajmował wiedeński architekt Adolf Loos, który około roku 1890 odwiedził Chicago i po powrocie do Austrii prowadził radykalną walkę przeciwko ornamentacyjnej architekturze secesji; zaprojektował w tym czasie także kilka surowych, bezornamentowych domów, np. Haus Steiner w Wiedniu (1910).

W roku 1924 **Gerrit Rietveld** rozpoczyna budowę domu Schröderów w Utrecht (patrz rys. 10), który jest bardzo charakterystycznym przykładem architektury grupy de Stijl, bazującej na wypracowanej przez Mondriana i realizowanej w jego obrazach zasadzie podziału powierzchni, uzyskując efekt lekkości i braku ciężenia. Obok Bauhausu w latach 20. działa w Niemczech związek architektów *Der Ring* jako forum współczesnego budownictwa, założone w roku 1925, do którego należeli między innymi Bruno Taut und Ludwig Mies van der Rohe, który z kolei od 1926 roku był wiceprezydentem Des Deutschen Werkbundes. Mimo iż Mies po pierwszej wojnie eksperymentował środkami ekspresjonistycznymi, po 1923 przechodzi na racjonalistyczne pozycje stylu międzynarodowego. Do najważniejszych dzieł tego okresu należy pawilon niemiecki na wystawie światowej w Barcelonie (1929) i osiedle Weißenhof w Stuttgart (1927). W 1928 grupa awangardowych architektów i projektantów organizuje się w związek – *Congrès Internationaux d'Architecture Moderne* (CIAM) – który stanowi platformę corocznej wymiany myśli i – do swego rozwiązania w roku 1959 roku – międzynarodowe centrum architektury modernistycznej, zaprezentowanej imponująco w roku 1932 na zorganizowanej przez i w *Museum of Modern Art* wystawie, na której przedstawiono projekty architektów angielskich, skandynawskich, japońskich i amerykańskich, w tym dzieła takich przedstawicieli międzynarodowego stylu jak Joseph Emberton, Mamoru Yamada, Erik Gunnar Asplund i Alvar Aalto, wśród amerykańców znaleźli się George Howe i William Lescaze, twórcy *Philadelphia Savings Fund Society Building* (1926-1932) jednego z pierwszych drapaczy chmur w stylu międzynarodowym.

W Niemczech po przejęciu władzy przez nazistów w roku 1933 styl międzynarodowy zanika. Mies van der Rohe, Gropius, Josef Albers, László Moholy-Nagy, Marcel Breuer, Herbert Bayer emigrują do USA, gdzie kontynuują swoje prace. W 1937 Moholy-Nagy zakłada w Chicago New Bauhaus, jako kontynuację Szkoły z Dessau, w kolejnym roku jednak New Bauhaus zostaje rozwiązany. W 1939 zakłada School of Design, która od roku 1944 funkcjonuje pod nazwą Insitute of Design i stanowi odtąd jedną z czołowych uczelni designerowskich. Do popularyzacji i zwiększenia znajomości idei Bauhausu przyczyniła się zorganizowana przez Waltera i Isę Gropiusów i Herberta Bayera w roku 1938 wystawa 'Bauhaus 1919-1928' w Museum of Modern Art. W tym samym roku Mies van der Rohe powołany zostaje do Armor Institute (dziś IIT Chicago).

W faszystowskich Włoszech, które nie odżegnywały się całkowicie od tendencji modernistycznych, powstał w ramach ideologii faszystowskiej kierunek *Razionalismo*, realizujący budowle w estetyce futuryzmu, zorientowanego na funkcjonowanie maszyny, oraz neoklasycyzmu i neofuturyzmu. W tej poetyce powstała budowla Giuseppe Terragni'ego *Casa del Fascio* (1932-1936) w Como.

W okresie międzywojennym Le Corbusier projektuje plan nowoczesnego miasta, podzielonego na socjalne sfery funkcyjne; plany te doprowadziły w roku 1933 do uchwalenia przez CIAM *Charta of Athen*, postulującej podział wielkich miast na sfery pracy i sfery mieszkalne. Swoje marzenie wybudowania dużego domu mieszkalnego według swej koncepcji Le Corbusier mógł zrealizować dopiero między rokiem 1947 a 1952 budując *Unité d'Habitation* w Marsylii, stosując tutaj po raz pierwszy beton warstwowy (*béton brut*), dający efekt niespokojnej struktury

fasady. Tym samym faktura fasady *Unité d'Habitation* stanowi przejście Le Corbusiera od klarownego stylu międzynarodowego do *brutalizmu*, kierunku kontynuowanego następnie przez Marcela Breuera. Duży wpływ wywarł brutalizm Le Corbusiera na takich architektów jak James Stirling czy Kenzo Tange. Wpływ Mies van der Rohe widoczny jest w licznych biurach lat 50. i 60., a przykładową realizacją jego idei jest *Seagram Building* (zakończona w 1959). W latach 60. pojawia się nowa generacja architektów (np. *New York Five*), orientujących się na poetykę stylu międzynarodowego. Większość architektów odchodzi jednak od eleganckiego racjonalizmu tego stylu a do głosu dochodzi, obok brutalizmu, przede wszystkim architektura postmodernistyczna.

3.8. Styl skandynawski

Wiek XIX w krajach skandynawskich to epoka bez konfliktów społecznych i militarnych, kultura mieszkalna bazuje na organicznym połączeniu tradycji wiejskich i mieszczańskiej reprezentatywności; uprzemysłowienie dokonuje się stosunkowo późno, system socjalny jest bardzo stabilny, gęstość zaludnienia niewielka. Cechy te prowadzą do poszukiwania własnego stylu, własnej tożsamości i nowych dróg rozwoju także w designie. Nawet w czasach Bauhausu wzorem w Skandynawii jest tradycja wiedeńska a nie modernizm pozostałych krajów Europy; po wojnie na scenie politycznej do głosu dochodzi umiarkowany socjalizm. W tej sytuacji obowiązują nadal tradycyjne ukierunkowania w projektowaniu, obecne w Skandynawii od dawna – ścisły związek między projektantem, rzemieślnikiem a zakładem produkcyjnym. W centrum stoi rzemiosło i właściwości naturalnego materiału (głównie drewna). Tym wyznacznikiem odpowiada także skandynawski design, który w latach 50. zdominował Europę. W Szwecji Bruno Mathsson projektuje od 1933/34 krzesła dostosowane do kształtu ludzkiego ciała, w Danii projektują Hans J. Wegner, Arne Jacobsen, w Finlandii – Herman Gesellius, Eliel Saarinen (1873-1950), Alvar Aalto (1898-1976). Pojawiają się projekty bazujące na ramach z prasowanego drewna, które posiadają tę samą sprężynującą konstrukcję, jak meble stalowe Marcela Breuera (patrz rys. 5) czy Marta Stama.

Początki szwedzkiego designu związane są z nazwiskiem **Carl Malmsten** (1888-1972), który w nawiązaniu do Arts & Crafts i do szwedzkich tradycji w meblarstwie, orientuje się w stronę praktyczności, łącząc z jednej strony tradycyjne rękodzieło, orientację na funkcję przedmiotu oraz wykorzystując z drugiej pozytywne cechy produkcji przemysłowej. Malmstenowi chodziło o przekład starych form na potrzeby współczesności. Po drugiej wojnie światowej Szwecja orientuje się w stronę umiarkowanego socjalizmu, po krótkim czasie osiąga wysoki standard życia, opieki społecznej i urbanistyki. Konsekwencje tego trendu widoczne są także w meblarstwie i designie.

Dania charakteryzuje się w tym kontekście głównie wykorzystaniem i popularyzacją drewna tekowego już w pracach prekursora duńskiego designu **Kaare Klingta** (1888-1954). Jego projekty bazują na przeprowadzonej przed procesem projektowania analizie sposobów siedzenia i budowy ciała ludzkiego oraz sposobu korzystania z mebli. Meblarstwo duńskie a następnie skandynawskie zrewolucjonizowane zostało przez wynalezienie nowej technologii klejenia i gięcia drewna (wykorzystującej znaną metodę produkcji rakiet tenisowych), wprowadzonej przez działającą od 1872 roku firmę Hansen. W roku 1950 zaprezentowano po raz pierwszy krzesło wykonane w tej technologii, tzw. *krzesło AX* (patrz rys. 11), zaprojektowane przez architektów Petera Hvidta (ur. 1916) i O. Mølgaard Nielsen. Krzesło to wykonane jest z zestawu listew składających się z jądra mahoniowego oklejonego listewkami z drewna bukowego. W 1952 **Arne Jacobsen** (1902-1971) prezentuje swoje trójnożne krzesło, składające się z jednoelementowego prasowanego siedziska i oparcia ze sklejki oraz z trójnożnej konstrukcji stalowej. Pod koniec lat 50. Arne Jacobsen projektuje meble wykonane z kombinacji stalowego rusztowania, plastikowych szal i siedziska z pianki (patrz rys. 12 – fotel Jajko i Model 3107 Series 7). Specyfiką duńskiego designu jest sposób pracy nad produktem, z jednej strony mamy do czynienia z przemysłowym

wykonaniem, z drugiej z wykorzystaniem rzemiosła w końcowej fazie produkcji oraz z uwzględnieniem wartości użytkowej, przy ciągłej kontroli jakości i testowaniu jej w całym cyklu produkcyjnym. To specyficzne właściwości cechujące wszystkie meble skandynawskie. To samo dotyczy urynkowania produktów, duży nacisk kładzie się na reklamę i dystrybucję oraz na centralnie organizowane dopuszczanie do wystaw tylko firm reprezentujących wysoki standard i charakter meblarstwa duńskiego. Ciekawe, że jednym z wiodących rynków meblarstwa w latach 50. staje się kraj, który nie dysponuje zasobami drewna.

Finlandia natomiast kojarzona jest przede wszystkim z dwoma nazwiskami – **Alvar Aalto** (1898-1976) i **Eliei Saarinen** (1873-1950). Nie bez powodu. Już w roku 1896 młodzi architekci Herman Gesellius, Armas Eliei Lindgren i Eliei Saarinen łączą się w grupę i projektują pawilon fiński na wystawie światowej 1900 roku. Alvar Aalto pracował z grupą kolegów architektów w atelier Saarinenna, zajmując się ideami Nowego Budowania po pierwszej wojnie światowej, wywierając duży wpływ na styl międzynarodowy, nie rezygnując jednak z nawiązań do tradycji rzemiosła fińskiego. Aalto interesował się w trakcie całej swej pracy relacją naturalnych organicznych materiałów z budową ludzkiego ciała i eksperymentował z metodami kształtowania drewna. Jego oryginalny pomysł polegał na odejściu od – wypracowanej przez Thoneta – metody gięcia drewna pod wpływem pary i wykorzystaniu przy zmianie kształtu elementów konstrukcyjnych naturalnej wilgotności drewna brzoźowego (patrz rys. 13, fotel Model 41). Pierwsze krzesła wykonane z tak preparowanej i giętej sklejki, pozwalające na elastyczne sprężynowanie i wygodne siedzenie, posiadały jeszcze konstrukcję nośną wykonaną z rurek stalowych, zamienioną później na ramę ze sklejki. W tym samym czasie Aalto prezentuje na wystawach swe pierwsze krzesła, które ustawiać można jedno w drugie. Technologia warstwowego klejenia i prasowania drewna znana (i opatentowana) była co prawda w USA od roku 1878, trudno jednak przypuszczać, by Aalto ją poznał, wzorował się raczej na metodzie produkcji nart, w której stosowano tę samą technologię. Aalto także wprowadza koncepcję designu i architektury organicznej. Swoje meble Aalto traktował jako 'akcesoria architektury', interesując się tworzeniem (w analogii do rzeźby) wielopoziomowego mebla z drewna, traktując go przede wszystkim jako płynną formę przestrzenną. Dopiero w roku 1937 Aalto rezygnuje z konstrukcji pełnej ramy, na rzecz otwartej formy sprężynującej ramy w stylu krzesła Marcela Breuera czy Marta Stama.

3.9. Charles i Ray Eames – USA

Rozwój designu w Stanach Zjednoczonych cechuje się z jednej strony wielonarodowością pracujących w USA designerów – po przejściu władzy w Niemczech przez narodowych socjalistów, prawie cały zespół Bauhausu emigruje do Stanów Zjednoczonych i tam kontynuuje swe prace –, a z drugiej wykorzystaniem i wprowadzeniem do produkcji nowych technologii. Punktem zwrotnym stała się zorganizowana w roku 1941 przez Museum of Modern Art wystawa *Organic Design in Home Furnishings*, na której pierwsze miejsce w kategorii mebli uzyskał wspólny projekt **Charlesa Eamesa** (1907-1978) i **Eero Saarinena** (1910-1961, syna Eliela Saarinena). Ich projekt (patrz rys. 14) cechował się wykorzystaniem trójwymiarowych siedzisk w formie giętych, dostosowanych do anatomii człowieka szal ze sklejki, co spowodowało zanik kąta prostego w repertuarze form meblarskich (zwłaszcza mebli do siedzenia), stosowanie których cechowało jeszcze meble Breuera czy Miesa van der Rohe'go. Meble do siedzenia stają się odtąd trójwymiarowymi rzeźbami. Pierwsze impulsy do konstrukcji mebli składających się z prasowanych jednoelementowych szal, wykonanych z giętej sklejki lub z tworzywa sztucznego, pojawiają się projektach Charlesa Eamesa i Eero Saarinena; Aalto i Breuer pracują wtedy jeszcze z giętymi rurkami stalowymi. Pomysł wykorzystania tak ukształtowanych materiałów pochodzi z produkcji samolotów oraz... protez dla weteranów wojny, które Eames projektował dla United States Navy w 1942 roku. W 1943 Eero Saarinen usamodzielnia się i rozpoczyna prace nad własnymi projektami.

Obok mebli z prasowanej sklejki Eames eksperymentował także z wykorzystaniem siatki z cienkich drutów, formowanej w kształcie siedziska. Ponadto interesował się wykorzystaniem w meblarstwie nowych materiałów, zwłaszcza pochodzących z technologii budowy samolotów, możliwościami wykorzystania spawania punktowego oraz szal z tworzyw sztucznych i włókien szklanych. Tylko część mebli zaprojektowanych przez Eamesa weszło do produkcji seryjnej (firmy Herman Miller), jego modele wpłynęły jednak w sposób zasadniczy na kierunek rozwoju designu następnych dwudziestu lat. Słynny jest zwłaszcza jego fotel Nr 670 nazywany także *Lounge Chair* (patrz rys. 15). O ile Charles Eames interesował się głównie stroną techniczną, technologiczną i wykorzystaniem nowych materiałów, o tyle jego żona **Ray Eames** (1912-1988) zajmowała się formalnymi, przestrzennymi i estetycznymi aspektami ich wspólnych projektów.

Z drugiej strony wspomnieć trzeba także o ożywczej dla designu roli działań Bauhaus'owców w USA, a zwłaszcza o biurowcach i wysokościowcach budowanych przez Miesa van der Rohe'go i Waltera Gropiusa, które przez swą rewolucyjną architekturę domagały się także nowego sposobu wyposażenia ich wnętrz w meble i akcesoria. Ogromne znaczenie posiada w tym kontekście (założona w 1938 roku przez Hansa Knolla) firma *Knoll Associates* (później Knoll International) orientująca się na integrację funkcjonalizmu Bauhausu z architekturą amerykańską. Perfekcyjne budowle wymagały również perfekcyjnego wyposażenia wnętrz. Knoll współpracuje do dziś z młodymi kreatywnymi designerami, produkując i urynkowiając ich projekty. W latach 50. Knoll organizuje filie w Europie i sprzedaje tutaj klasyczne meble modernizmu. Szczególną rolę w tej współpracy odegrał Eero Saarinen, który już od roku 1943 współpracuje z Florence Knoll, ponadto Harry Bertoina i Tobia Scarpa; również zaprojektowane jeszcze w latach 20. meble Marcela Breuera urynkowane zostają ponownie przez Knoll. Eero Saarinen zasłynął konstrukcją mebli wykonanych z szal z poliestru o organicznych opływowych formach mocowanych na szkieletie stalowym, najbardziej znany jest jego zestaw mebli *Tulip Model Nr 150* (patrz rys. 16), gdzie Saarinen postawił sobie zadanie usunięcia »zamieszania«, jakie wywołują kolidujące ze sobą nogi krzeseł i stołu w kompletach jadalnych (przy 6 krzesłach i jednym stole mamy 28 nóg), zarówno krzesła jak i stół modelu Tulip mają już tylko jedną centralną nogę. Saarinen poszukuje organicznej jedności między designem a poziomem materialnym, strukturalnym i funkcjonalnym produktu oraz granic wyznaczonych przez dany materiał i możliwości ich przekroczenia.

Zarówno Eames jak i Saarinen są głównymi przedstawicielami tzw. *designu organicznego*, bazującego na płynnych, opływowych formach, na przestrzenności konstrukcji i trójwymiarowym, wielopłaszczyznowym kształtowaniu produktów.

Harry Bertoina (1915-1978) współpracujący we wczesnych latach 40. z małżeństwem Eames'ów głównie w rozwijaniu technologii gięcia sklejki, związał się następnie z Knoll International i specjalizował się w wykorzystaniu giętej siatki do konstrukcji siedzeń krzeseł i foteli, jako studium przestrzeni, formy i metalu, słynne stało się krzesło *Diamond, Modell Nr 421LU* (z 1950-52 roku, patrz rys. 17). W latach 50. Bertoina poświęcił się pracy rzeźbiarskiej, wykonywał jednak także projekty zastaw stołowych głównie z metalu, posiadających charakter rzeźb i stanowiących rozważania na temat formy i przestrzeni.

3.10. Ulmer Hochschule für Gestaltung

W roku 1953 założona zostaje przez **Otl Aicher** (1922-1991) i Inge Scholl prywatna Szkoła Wyższa Kształtowania (form produkcyjnych, designu, budowy, komunikacji wizualnej, informacji i filmów), w połączeniu z Ulmer Volkshochschule w formie zintegrowanej uczelni technicznej na wzór i jako kontynuacja Bauhausu. Hochschule für Gestaltung (HfG) stanowiła w prostej linii kontynuację ruchu oporu wobec narodowego socjalizmu w Niemczech (Inge Scholl to siostra Hansa und Sophie Scholl, straconych przez nazistów członków ruchu oporu), i stworzona została przez fundację Geschwister-Scholl (Rodzeństwa Scholl). Architekt, malarz i rzeźbiarz **Max Bill** (1908-1994) zaprojektował już w 1949 plany szkoły, której budowa umożliwiona została przez finansowe wsparcie amerykańskiego

wysokiego komisarza McCloy przede wszystkim z darowizn z USA. Inge Scholl i Max Bill formułują pierwszą koncepcję programu pedagogicznego z punktem ciężkości położonym na edukację polityczną i kształtowanie produktów. Nie założono klasy malarskiej czy rzeźbiarskiej, jako że sztuka uznana została za 'element irytujący' wobec designu. Sztuka w procesie kształtowania i w grafice była wykluczona, orientowano się na metodyczną kontynuację Bauhausu. Max Bill został w 1951 dyrektorem założycielem, w roku 1953 rozpoczęły się zajęcia, wykładowcami byli między innymi: Josef Albers (kolor), Eugen Gomringer (język niemiecki dla obcokrajowców), Otl Aicher (typografia), Max Bense (filozofia), Hans Werner Richter (literatura). Do 1968 roku wykładowcami byli ponadto (m.in.): Alexander Kluge, Günter Gaus, Felix Auer, Werner Wirsing, Walter Zeischegg, Hanno Kesting, Frei Otto, Hans Gugelot, Hugo Häring, Adolf Portmann i Ludwig Mies van der Rohe.

Z biegiem czasu przedmioty dotyczące budownictwa i designu przemysłowego przechodzą na pierwszy plan. Powrót Niemiec do systemu międzynarodowych kontaktów technologicznych wymagał w coraz większym stopniu uwzględniania naukowych, technicznych i metodologicznych aspektów kształtowania zorientowanych na design przemysłowy. W roku 1956 Max Bill odchodzi ze szkoły, na stanowisko dyrektora powołana zostaje trójka dyrektorów – Tomás Maldonado, Friedrich Vordemberge-Gildewart i Otl Aicher. W latach 1962-1964 dyrektorem jest Otl Aicher, w latach 1964-1966 ponownie Maldonado, a latach 1966-1968 Herbert Ohl. W celu zagwarantowania koniecznych dla funkcjonowania szkoły środków finansowych, zaproponowano połączenie szkoły z Uniwersytetem w Stuttgart'cie; minister kultury Badenii-Wirtembergii jednak wyraził zgodę pod warunkiem zwolnienia wszystkich wykładowców, co spowodowane było sympatyzowaniem (i udziałem) pracowników szkoły z rewoltą studencką 68 roku. W tej sytuacji w lutym 1968 pracownicy HfG przegłosowali i uchwalili samorozwiązanie się.

W szkole w Ulm design produktów rozumiano jako narzędzie komunikacji kulturowej, prowadzonej przy pomocy znaków (semiotyka to jeden z podstawowych przedmiotów w HfG), oraz jako wyraz życia w społeczeństwie przemysłowym, które nie daje się sprowadzić do działalności rzemieślniczej lub rzemiosła artystycznego. Stosowane w Ulm metody designu stały się z czasem miarą dla kształcenia i metodyki pracy większości designerów przemysłowych. W latach swego działania Szkoła Kształtowania w Ulm stała się wiodącym w Europie i na świecie centrum designu przemysłowego, w którym powstały takie produkty jak systemy mieszkalne i przemysłowe między innymi Claudea Schnaidta, Wenera Wirsinga, Herberta Ohla, meble – *Ulmer Hocker* Maxa Billa, systemy naczyń kuchennych układanych pionowo Hansa Roerichta oraz przede wszystkim produkty komunikacji wizualnej – corporate identity i design Brauna, ZDF, Lufthansy, BMW, piktogramy sportowe Otl'a Aichera (patrz rys. 18), design urządzeń telekomunikacyjnych, zegary Maxa Billa (patrz rys. 18). Prawie wszystkie produkty firmy Braun zaprojektowane zostały przez HfG. Centralnym wyznacznikiem dla idei szkoły była negacja sztuki jako obszaru przydatnego w kształtowaniu, design stanowił dla szkoły narzędzie komunikacji kulturowej i wyraz życia przemysłowego. Wykładowcy i studenci z Ulm jako pierwsi kształtują corporate identity dla całych firm.

3.11. Włoski design

Paradoksalną lecz również bardzo efektywną cechą włoskiego designu, który zrewolucjonizował i zdominował europejski i nie tylko europejski design lat 60. i 70., wypierając design skandynawski, jest fakt, że nie był on produkowany przez designerów. Do lat 80. XX wieku we Włoszech nie ma kształcenia designerów na uczelniach lub w szkołach. Wszyscy – w międzyczasie słynni – designerzy to samoucy. Ikony włoskiego designu powstały jednak dopiero po 1945 roku. Początki włoskiego designu datować można na lata po 1860 roku, a pierwszą fazę zamknąć rokiem 1945. Rewolucja przemysłowa we Włoszech pojawia się stosunkowo późno, gdyż dopiero od 1870. Sytuacja na rynku włoskim jest specyficzna, istnieje ogromna ilość małych, za to operatywnych i szybko mogących reagować na

zmiany rynku, firm wykonujących swe produkty co prawda w małej liczbie egzemplarzy, która jednak mnoży się przez bardzo dużą ilość firm, co w konsekwencji umożliwiło zaspokojenie rynku. W roku 1908 powstaje fabryka Olivetti, maszyna do pisania *M1* z roku 1911 (patrz rys. 19) staje się z uwagi na swą prostotę, brak ornamentów i przemysłowe wykonanie, jedną z legend włoskiego designu. W kolejnych latach szybko i dynamicznie rozwija się przemysł samochodowy: W 1899 powstaje Fiat, 1905 Lancia, 1909 Alfa Romeo. Seryjnie produkowany jest tani i dostępny dla szerokich kręgów *Fiat Zero*. Włoski design związany jest od tej pory z produkcją przemysłową. W firmie Olivetti pracują absolwenci Bauhausu (Xanti Schawinsky), pojawia się system racjonalnej produkcji przemysłowej, bazujący na przykładach z USA, wyrazem tej tendencji jest *Fiat 500* tzw. *Topolino* (myszka, patrz rys. 20).

W roku 1924 do władzy dochodzą faszyci; jednym z ich ideologicznych celów jest subwencjonowanie przemysłu. W latach trzydziestych powstaje pierwszy we Włoszech jednolity i centralny styl – *rationalismo* –, będący z początku jedynie prądem w architekturze, bazującym na funkcjonalności jako wyznaczniku kształtowania. Przykładem jest słynne krzesło Piero Bottoni'ego – *Lira* (wykonane na podstawie wzorów Bauhausu, patrz rys. 21). Do połowy lat 30. styl ten przez faszystów jest akceptowany. Ostatecznie jednak Mussolini preferuje *novecento*, styl oparty na przeładowanych wzorach klasycyzmu. W 1936 Völkerbund (Liga Narodów) ogłasza sankcje przeciwko Italii. Przemysł wykorzystywać może już tylko materiały dostępne w kraju. Pojawiają się w tej sytuacji designerzy wykorzystujący (np. do produkcji butów) nowe niecodzienne materiały (łyko i korek). W tej pierwszej fazie włoskiego designu zaobserwować można dwa zasadnicze trendy. Z jednej strony orientację na produkcję przemysłową (samochody, maszyny do pisania, radia), z drugiej kierunek oparty na i wykorzystujący bogatą tradycję licznych we Włoszech małych warsztatów rzemieślniczych (jak np. stolarstwa artystycznego Carlo Bugatti'ego) i małych manufaktur (np. szkła i ceramiki czy warsztatów meblowych w Brianza). Do roku 1945 samo pojęcie design się jednak nie pojawia. Kompleksowy program corporate identity natomiast dość wcześnie wprowadza Olivetti.

Po wojnie sytuacja gospodarcza i polityczna wymagała odbudowy nie tylko struktur państwowych, lecz również przemysłu i warsztatów produkcyjnych, stan ten charakteryzuje powstałe w tym czasie powiedzenie, że we Włoszech zbudować trzeba na nowo wszystko "od łyżki do miast". W latach 50. dochodzi do dynamicznego procesu uprzemysłowienia. Mowa tu o włoskim cudzie gospodarczym. W roku 1946 rozpoczyna się produkcja skutera *Vespa* w zakładach Piaggio (projekt Corradino d'Ascanio). W 1948 Olivetti wypuszcza na rynek legendarną maszynę do pisania *Lexikon 80* (projekt Marcello Nizzoli), którą dziś znaleźć można w Museum of Modern Art. W następstwie tego dynamicznego procesu pojawia się nowy styl – *linea italiana* –, charakteryzujący się organicznymi, rzeźbiarskimi formami, funkcjonalnością, rezygnacją z pompatycznych detali, demokratycznym charakterem produktów dla masowego odbiorcy, reprezentującym społeczną i socjalną świadomość lewicowo zorientowanych architektów, wprowadzone zostaje hasło humanistycznej sprawiedliwości społecznej – "nowe formy dla uformowania nowego społeczeństwa". Z drugiej strony panuje prawie niewolnicze ukierunkowanie na czystą wartość użytkową produktów. Pod koniec lat 40. do głosu dochodzi nowa generacja designerów i architektów (co w kontekście włoskim oznacza to samo), orientująca się na sztukę współczesną i czerpiąca wzory z designu amerykańskiego – Achille i Pier Giacomo Castiglioni, Marco Zanuso, Ettore Sottsass, Vico Magistretti. Nowa formuła brzmi: 'użytkowość + piękno'. Powstające produkty zorientowane są w tym czasie na indywidualność, na osobowość samego designera, a nie na łączący wszystkich jednolity styl. Marco Zanuso projektuje dla firmy Pirelli fotel *Lady*, wykorzystując wynalezioną przez Pirelli piankę gommapiuma, fotel ten to kolejna ikona designu lat 50. (patrz rys. 22). W roku 1951 powstaje firma *Arflex*, specjalizująca się w produkcji mebli wyściełanych. Dla (założonej w 1927 roku) firmy *Cassina* w latach 50. pracuje Gio Ponti, kreując w 1957 krzesło *Superleggera* (patrz rys. 23), łączące

tradycyjną formę (spotykaną we włoskich wsiach) ze współczesnym stylem, krzesło stanowiące kamień milowy w historii designu. Założona w roku 1939 firma *Arteluce*, specjalizuje się w produkcji lamp i przejmuje w latach 50. i później wiodącą rolę w rozprzestrzenieniu włoskiego designu oświetlenia.

Wszystkie nowo zakładane firmy cechuje jeden specyficzny rys, a mianowicie świadomość i ogromna gotowość do podejmowania ryzyka. Ponieważ firmy te produkują w oraz dla małych warsztatów, są one w stanie szybko reagować na potrzeby rynku oraz były gotowe do podjęcia ryzyka, do umożliwiania tego, co niemożliwe. Zgrupowane są one ponadto w jednym regionie (do dziś w okolicach Mediolanu). W latach 50. design dociera do świadomości szerokich kręgów społecznych, forma przedmiotów użytku codziennego zyskuje na znaczeniu i posiada dla klientów wymierną wartość semantyczną. W roku 1959 powstaje włoski związek designerów – *ADI Associazione per il Disegno Industriale*, reprezentujący zorientowanie na technikę, funkcjonalność, estetykę i puryzm formalny. Designerzy pozostają przy tym niezależnymi doradcami firm, nie zintegrowanymi w hierarchię danej firmy, co daje im oczywiście konieczną w ich zawodzie niezależność i świeże spojrzenie na zadanie, którego się dla firmy podejmują, oraz dość dużą wolność w podejmowaniu decyzji. Od tego czasu włoscy designerzy uchodzą za czołowych reprezentantów designu samochodowego na całym świecie; firmy *Pininfarina* kształtują karoserie: Lancia, Alfa Romeo Giulietta Spider, Ferrari 250 GT/Daytona/Testarossa, Fiat 124 Spider, Peugeot 504, Cadillac Allante, *Bertone* – Fiat 501, NSU, Alfa Romeo 2600, BMW 3200 CS, Lamborghini Miura, VW Polo, Citroen BX, Volvo 780, motocykl BMW C1; nie wspominając o VW Golf czy o legendarnym Fiat Panda Giorgetto Giugiaro.

W roku 1957 Włochy wchodzą do Unii Europejskiej. Koniec lat 50. to czas cudu gospodarczego. Na początku lat 60. pojawia się na tej fali tzw. *bel design* (piękny design), łamiąc dominację designu skandynawskiego. Podstawowe wyznaczniki tego stylu to funkcjonalność, użytkowość i piękno. Do głosu dochodzi nowa generacja designerów – Mario Bellini, Tobia Scarpa, Anna Castelli Ferrieri, Joe Colombo –, ich motto brzmi "powodzenie przez design", a kierunek pracy to zasada wyposażania funkcji w klarowną formę. Centralnym materiałem stają się tworzywa sztuczne, z charakteru których designerzy rozwijają nową estetykę materiałową, pozbawiając plastik jego dotychczasowego negatywnego image'u; produkty z tworzyw sztucznych cechuje ponadto niski koszt produkcji, trwałość, lekkość, wielość kolorów i swoboda kształtowania dowolnych form. Wyróżniają się w tym okresie dwie firmy *Kartell* (założona w 1949 roku) i *Artemide* (1959).

W okolicach roku 1964 pojawia się nowa grupa designerów – *Neo-liberty* –, która w nawiązaniu do ruchu *liberty* (włoska nazwa secesji) krytykuje ironicznie formalny konformizm włoskiego designu i jego odniesienia do modernizmu. Użytkowość obiektów nie jest już uznawana za jedyną cechę designu, postulowane jest także uwzględnianie więzi socjalnych grup społecznych. Powstają w tym czasie modułowe systemy urządzania wnętrz, zasady metodycznej organizacji, planowania, systematycznego kształcenia oraz uwzględniania implikacji socjalnych i społecznych w procesie tworzenia produktów. Duży wpływ na ten ruch wywarł Tomàs Maldonado (jeden z rektorów Hochschule für Gestaltung w Ulm). Dla domu towarowego *La Rinascente* Maldonado konstruuje kompleksowy program corporate identity.

W połowie lat 60. również we Włoszech do głosu dochodzi ruch młodzieżowy, który wywarł ogromny wpływ na design. W roku 1972 Museum of Modern Art organizuje legendarną już dziś wystawę włoskiego designu – *The New Domestic Landscape*. Obok *bel design* do głosu dochodzą tu także młodzi designerzy (Mario Bellini, Joe Colombo). Powstaje nowa subwersywna subkultura designerska, która wstrząsa i irytuje środowisko. Na uniwersytetach dochodzi do demonstracji studentów. Powstają nowe studia designerskie – *Archizoom*, *Superstudio*, *UFO* i *999*, prezentujące często i w sposób zamierzony utopijne projekty, radykalne programy i manifesty. Wsparcie grupy te uzyskują ze strony **Ettore Sottsass** (ur. 1917). Punkty krytyki to orientacja zastanego designu na kult estetycznego produktu przemysłowego, system produkcji i konsumpcji kapitalizmu, naiwna wiara w

funkcjonalizm. Nazwa ukuta dla tej nowej formacji w architekturze to *Architettura radicale*, a w design *Radical Design*. Designerzy orientują się na trendy powstałe w Anglii, na pop art, arte povera i concept art; dążąc do zmiany społeczeństwa przez nową architekturę i nowy design. Modernizm jest ironizowany (por. fotel *Mies* projektu Andrea Branzi i Massimo Morozzi, patrz rys. 24), zmiany postulowane są w kategoriach terapii szokowej. W tej sytuacji dużą rolę w propagowaniu nowego stylu odgrywają otwarte na zmiany i ciekawe świata małe firmy, nie obawiające się eksperymentów i zdolne do szybkiego przystosowania się do nowej sytuacji (w pierwszej linii Cassina, dla której projektuje np. Archizoom). Pojawiają się legendarne projekty tego ruchu: fotele *Blow* (z roku 1967, De Pas/D'Urbino/Lomazzi) i *Sacco* (1969, Paolini/Gatti/Teodoro) obydwie zaprojektowane dla *Zanotta* (patrz rys. 25). Również przemysł otwiera się na 'nowych dzikich', lecz przez konieczność przestrzegania określonych wymogów konstrukcyjnych odbiera wielu designerom impet i dynamikę. Około połowy lat 70. ten anty-ruch się wyczerpuje, jednym z powodów wewnętrznego kryzysu jest także teoretyczność młodych gniewnych, zorientowana w pierwszej linii na produkcję deklaracji, manifestów i pism teoretycznych, mniej zaś na kształtowanie produktów i samą pracę designera.

Pojawia się jednak druga fala *radical design* a wraz z nią nowe nazwiska. Założone zostaje studio *alchimia* (w 1978 najpierw w Mediolanie) z Alessandro Mendini, Michele De Lucchi, Ettore Sottsass. Ich pracą cechuje niekonwencjonalny stosunek do zastanych języków designu, kulturowy pluralizm, ironiczny *re-design* (Mendini np. ironizuje Bauhaus i jego poetykę). Pod znakiem zapytania stawia się tzw. dobry smak, dobrą formę i funkcjonalizm. Grupa ta nie dociera co prawda do szerszych kręgów odbiorców, wywołuje jednak nowe podejście do designu i nowe impulsy. I tak w latach 80. koncepcja ta podjęta zostaje przez grupę *Memphis*. W latach 80. dochodzi przez to do renesansu włoskiego, ale także międzynarodowego designu poza granicami Włoch.

W roku 1981 powstaje grupa *Memphis* (Ettore Sottsass, Michele De Lucchi, Andrea Branzi, Matteo Thun, Aldo Cibic, Marco Zanini). Zaproponowana przez grupę poetyka świadomie odcina się od produkcji przemysłowej, postulując rewolucję w design i negację tzw. dobrej formy (patrz rys. 26). Koncentruje się na nowe kształtowanie powierzchni przedmiotów i nowe wzory kolorystyki z wykorzystaniem wzorców pochodzących z innych kultur. Memphis nie chodzi o już o monofunkcjonalność, lecz o multifunkcjonalność przedmiotu, o komunikatywne aspekty produktów, o humor i autoironię oraz o zaprzeczenie użyteczności; wiele z zaproponowanych projektów świadomie odcina się od użyteczności, to sam przedmiot powinien występować w roli aktora w przestrzeni mieszkalnej, niekoniecznie służąc do tego, co swoim kształtem sugeruje. Szybko jednak poetyka Memphis staje się elementem mody i jest kopiowana bez uwzględnienia pierwotnej ideologii; około połowy lat 80. styl ten się wyczerpuje. Pojawiają się liczne nowe grupy i nowi designerzy, tworząc ruch *nuovo design*, z którego w późnych latach 80. wyłania się ruch cechujący się wielością propozycji i realizowanych poetyk, z niego z kolei rozwija się pojawiający się na rynku podział produktów na tzw. 'normalne produkty' i 'produkty designerowskie'. W połączeniu z systemem kultu gwiazd, wynikłym z amorficznego charakteru poetyk i bardzo dużej liczby designerów obecnych na rynku, tendencja ta prowadzi nawet do tworzenia sieci sklepów oferujących wyłącznie tzw. 'produkty z designem' i aranżacje wnętrz mieszkalnych 'z designem'. Ciekawe oczywiście jest wynikające z tego trendu nastawienie kulturowe odbiorców, gdyż oznacza ono, jakoby pozostałe produkty designu nie posiadały. 'Design' staje się w ten sposób synonimem lifestyle oraz narzędziem strategii marketingowych. Z boomu tego korzysta także reklama, a z boomu reklamy moda (por. kampanie Oliviero Toscani'ego dla Benettona). Powstaje kult gwiazd sygnujących swe spektakularne obiekty (np. Philippe Starck). Z początkiem lat 90. pojawia się nowa tendencja, designerzy odcinają się od kultu gwiazd, od medialności nowego design i zmieniają perspektywę swej pracy. Powstała w roku 1984 grupa *Zeus* to typowy przedstawiciel tej formacji (patrz rys. 27). Paolo Deganello mówi: "Jeśli obiekt grupy Memphis jest afirmacją tego, co

przelotne, w sposób narzucający się eleganckie i światowe, powierzchowne, co jest kosztownym i amoralnym obiektem, (...) obiekt grupy Zeus jest skromnym, moralnym, w tendencji mistycznym obiektem i jako taki proponuje znowu absolutną jakość, którą produkt przemysłowy zawsze miał" (Neumann 1999, 357). W latach 90. włoski design staje się skromniejszy, solidny, elegancji i poważny. Włoscy designerzy pracują teraz wspólnie z międzynarodowymi kolegami. Tym samym jednak ztraca się włoski styl, nie obowiązuje już *linea italiana*, lecz *linea internazionale*.

3.12. Postmodernizm / Dekonstrukcja / Postindustrializm

Postmodernizm pojawia się w Europie w latach 60. na fali pop-designu i anty-designu wraz z postulatem postawienia pod znakiem zapytania obowiązującego status quo w sferze świata przeżyć konsumentów i przeciwstawienia się modernizmowi. Postmodernizm konstatuje rozpad więzi socjalnych przez realizację utopijnej architektury i modernistycznego planowania urbanistycznego, co prowadzi do utraty poczucia ironii i do anty-racjonalizmu. Za początek postmodernizmu uznaje się pojawienie się na rynku książki Rolanda Barthes'a "Mity codzienności" (1957). Centralny postulat postmodernizmu wychodzi z założenia, że znaki, w ramach których funkcjonują kultury, są środkami komunikacji kulturowej, ludzie konstruują relacje z architekturą tylko wtedy, kiedy ta posiada znaczenia symboliczne. Abstrakcyjność modernizmu natomiast zaprzeczała symbolice, co z kolei doprowadziło do odczłowieczenia i do efektu obcości. Michael Graves wprowadza (w połowie lat 70.) w architekturze motywy dekoracyjne i odniesienia do historycznych stylów dekoracyjnych w sensie ironicznym. Dochodzi do postawienia pod znakiem zapytania modernizmu przez zastosowanie ironii w realizacji dekoratywności. Duże znaczenie w tym kontekście ma grupa *alchimia*, ponadto Ettore Sottsass i Alessandro Mendini oraz (od 1981 roku) grupa *Memphis* z jej poetyką neo-popu. Ideologia postmodernizmu koncentruje się na kulturowy pluralizm globalnych społeczeństw przy wykorzystaniu międzynarodowych języków zarówno architektury jak i designu. Styl ten (aczkolwiek niekoniecznie związany z nim ideologią) przejmują później w swych wyrobach i w całym programie firma *Alessi*. Przez negację produkcji przemysłowej postmodernizm pozostaje jednak sprawą elit, co z kolei stanowi tryumf krytykowanego i negowanego kapitalizmu nad socjalną ideologią postmodernizmu, lecz także modernizmu, gdyż i on był i pozostał sprawą elit. Program postmodernizmu w swej naturze jest eklektyczny i dlatego indywidualistyczny, odzwierciedlając silną fragmentację systemów społecznych w latach 80. Pod koniec lat 80. postmodernizm wchłania dekonstrukcję i traci swój impet i znaczenie. Koniec lat 80. to także koniec postmodernizmu. W latach 90. do głosu dochodzi ponownie racjonalizm i pojawia się nowy trend w design – *minimalizm*.

Dekonstrukcja to kierunek, który pojawił się w latach 60. na fali zainteresowania pismami i koncepcjami Jacques'a Derridy. Tendencja ta wychodziła od postulatu dekonstrukcji zachodniej metafizyki w celu ujawnienia tkwiących w niej stereotypów, uprzedzeń i sprzeczności. Treść jakiegoś dzieła, kreatywnego obiektu ze swej natury jest wieloznaczna, gdyż istnieje zasadnicza możliwość jego interpretacji oraz możliwość licznych interpretacji. Konieczna staje się więc dekonstrukcja języka formy modernizmu, co doprowadzi do odkrycia mnogości znaczeń i pozwoli na postawienie ich pod znakiem zapytania. Historizm i ornamentykę dekonstrukcja jednak neguje. Chodzi natomiast wyłącznie o nadbudowywanie znaczeń. Postmodernizm ukierunkowany był na ironizowanie i zabawowe stawianie pod znakiem zapytania znaczeń i podwójnego »naładowywania« obiektów znaczeniami. W architekturze dekonstrukcji pojawiają się formy sfragmentaryzowane, a przez to mocne w wyrazie i antyracjonalistyczne w formie. Czołowi przedstawiciele dekonstrukcji to **Frank O. Gehry** (ur. 1930) i grupa **Coop Himmelb(l)au** (patrz rys. 28). Dekonstrukcja nie wywarła jednak wpływu na design produktów przemysłowych.

Postindustrializm to kolejny trend w tym bloku, charakteryzujący się kształtowaniem designu i produkcją przedmiotów poza tradycją przemysłową. Diagnoza sytuacji postindustrializmu brzmi: od 1910 do 1960 dominuje przemysłowa produkcja masowa; kiedy w latach 70. i 80. gospodarka społeczeństw europejskich koncentruje się na usługach (a nie jak dotychczas na przemyśle i produkcję wielkoprzemysłową), designerzy powinni wykonywać produkty w pojedynczych egzemplarzach lub w bardzo krótkich seriach, co spowoduje powstawanie kreatywności i pozwoli uzyskać wolność i swobodę pracy. Przedstawiciele postindustrializmu (np. Ron Arad, Tom Dixon) projektują i realizują obiekty artystyczne, programowo pozbawione precyzji i zaprzeczające standardyzacji produktów przemysłowych (patrz rys. 29). Produkty te wyposażone są także w elementy ironiczne. W konsekwencji tego ruchu powstaje sztuka użytkowa o charakterze eksperymentalnym i poetyckim.

3.13. Design a rynek

Ogromne zasługi dla propagowania designu, dla kształtowania gustów odbiorców i wprowadzania nowych kierunków i trendów do świadomości zbiorowej posiadają z całej historii designu również z jednej strony firmy zajmujące się produkcją i marketingiem wyrobów, kupujące bądź to licencje na produkcję i sprzedaż określonych obiektów lub sprzedające je w sieciach swoich sklepów w Europie, bądź też zakładane przez samych designerów w celu urynkwienia ich projektów. Firmy te także stanowią jeden z elementów systemu designu (element marketingowy), propagując produkty tych lub innych designerów czy szkół designu. Wspomnę więc niżej o kilku najważniejszych i scharakteryzuję ich program. Z drugiej strony także firmy przemysłowe posiadają ogromne zasługi dla rozwoju designu, czy to poprzez zatrudnianie znanych lub też młodych designerów wchodzących właśnie na rynek, czy przez sposób kształtowania własnych programów corporate identity lub przez reprezentowane przy pomocy ich produktów stylów designu. O wielu z nich wspomniałem wyżej (AEG, Braun AG, Olivetti itp.), kilka omówię bardziej szczegółowo niżej.

Jeśli chodzi o firmy zajmujące się produkcją i sprzedażą konkretnych wyrobów designerskich, na pierwszym miejscu wymienić musimy z uwagi na jej zasługi w propagowaniu współczesnego designu założoną w 1938 roku w Nowym Jorku przez Hansa G. Knolla firmę *Knoll International*. Hans Knoll wytwarzał początkowo meble projektowane głównie przez Jensa Risoma. Po zatrudnieniu architektki Florence Schust, która studiowała u Miesa van der Rohe'go, współpracując następnie z Breuerem i Gropiusem, zmienia się profil firmy, przechodząc od preferowania stylu skandynawskiego do stylu międzynarodowego. Od roku 1946 firma zmienia nazwę na *Knoll Associates* (a Florence Schust po ślubie nazwisko na Knoll) i rozszerza ofertę na meble zaprojektowane przez Eero Saarinen, Isamu Noguchi'ego i Harry'ego Bertoia. W roku 1948 Knoll uzyskuje prawa na produkcję mebli Miesa van der Rohe'go. W latach 50. profil firmy kształtuje Florence Knoll, organizując wszystkie aspekty według jednolitych zasad, od jednolitego wyglądu sklepów firmowych po charakterystyczny design grafiki. Program corporate identity firmy Knoll wywarł ogromny wpływ na rynek lat 50. W roku 1955 Hans Knoll ginie w wypadku samochodowym, firma prowadzona jest odtąd przez Florence Knoll. Od roku 1967 image firmy kształtowany jest przez Massimo Vignelli w stylu geometrycznym. Dziś Knoll jest trzecim co wielkości producentem mebli na rynku światowym, zachowując indywidualny, kreatywny i inowacyjny charakter swoich produktów, jak np. w projekcie ruchomego biura Luke'a Pearsona i Toma Lloyd'a z roku 1997 (por. rys. 30).

Alessi (FAO – Frattelli Alessi Omegna) założona została w 1921 roku przez Giovanni'ego Alessi we włoskim Omegna. W 1935 jako designer zatrudniony zostaje jego syn Carlo, który odchodzi w polityce firmy od rękodzielniczej tradycji ojca na rzecz metod produkcji przemysłowej. W 1945 roku Carlo Alessi prowadzi firmę jako jej dyrektor i przechodzi do wytwarzania przedmiotów codziennego użytku w technologii prasowanej stali nierdzewnej (a nie jak dotychczas z chromowanego mosiądzu), powierzając projektowanie przedmiotów uznanym

designerom, między innymi Ettore Sottsass i Richard Sapper. W roku 1983 Carlo Alessi zakłada filię firmy – *Officina Alessi* –, specjalizującą się na eksperymentalny design. Jego syn Alberto z kolei inicjuje serię przedmiotów *Tea and Coffee Piazza* o charakterze architektonicznym, która zadecydowała o ostatecznej sławie firmy (por. słynny czajnik Alessi projektu Michaela Gravesa).

Archizoom Associati (1966-1974) założona została we Florencji przez Andrea Branzi, Paolo Deganello, Gilberto Corretti i Massimo Morozzi na fali radykalizacji designu w latach 60. jako demonstracja przeciwko tzw. 'dobremu gustowi' establishmentu. Archizoom organizuje liczne wystawy, realizuje projekty i produkuje przedmioty użytkowe, meble i akcesoria, inspirowane tzw. kiczem oraz poetyką kultury popularnej i (w sensie negatywnym) good design ironizując i ośmieszając ideologie reprezentowane przez te estetyki.

Kartell – firma zajmująca się produkcją plastiku (zwłaszcza polietylenowego) – założona została przez Giulio Castelli w roku 1949 w Mediolanie i zapoczątkowała zmianę image'u tego materiału, produkując liczne proste przedmioty użytku codziennego o nowoczesnych formach, ciekawej kolorystyce i modernistycznych kształtach. W latach 50. Kartell produkowała także meble, łącząc drewno z elementami z tworzyw sztucznych. Prawie wszyscy włoscy designerzy zaprojektowali jakiś produkt dla Kartell. Cechą firmy jest do dziś design, który zdefiniowany jest jako jedność jakości, wzajemnych odniesień materiałów, formy i przeznaczenia w relacji do przemysłowego charakteru procesu produkcyjnego.

Vitra z kolei to założona przez Willy Fehlbau w roku 1950 w Weil nad Renem firma specjalizująca się w produkcji mebli (np. licencjonowane kolekcje Charlesa i Ray Eames'ów, George'a Nelsona, Franka O. Gehry'ego i innych). Od roku 1977 firmę prowadzi syn założyciela Rolf Fehlbau. Budynki fabryczne firmy zaprojektowane zostały przez słynnych architektów i stanowią zarówno jako kompleks architektoniczny (połączenie fabryki, biur, muzeum i budynku konferencyjnego) i miejsce produkcji mebli, jak i z uwagi na program corporate identity miejsce pielgrzymek dla miłośników tzw. dobrego designu. Otwarte w roku 1989 *Vitra Design Museum* zaprojektowane przez Franka O. Gehry'ego prezentuje między innymi kolekcję współczesnych 'klasycznych' krzesel z lat 1880-1945 a także inne ikony designu.

Ogromne zasługi dla rozwoju designu ma także firma *Cassina* założona w roku 1927 w Medea przez Cesare i Umberto Cassina. Firma produkuje meble najbardziej znanych designerów (Gio Ponti, Franco Albini, Mario Bellini, Afra i Tobia Scarpa, Paolo Deganello), duża część historii designu napisana jest przez tę firmę. Głównym celem firmy jest produkcja przedmiotów o perfekcyjnej jakości wykonania oraz edycje klasyków modernizmu (Le Corbusier, Frank Lloyd Wrights, Charles Rennie Mackintosh, Gerrit Riedveld), które produkowane są od połowy lat 60. i do dziś stanowią jedną trzecią produkcji. Własna produkcja ukierunkowana jest na współczesne kierunki designu oraz na utrzymanie własnej wizji w designie.

Co najmniej wymienić trzeba jeszcze firmy zajmujące się produkcją i designem sprzętu oświetleniowego, włoski design lamp zdominował bowiem rynek europejski w latach 70.: *Artemide* założoną w roku 1959 przez Ernesto Gismondi w Mediolanie i specjalizującą się dziś przede wszystkim w dziedzinie oświetlenia; w latach 60. Artemide produkowała jeszcze meble i akcesoria. W latach 80. Gismondi wspierał i propagował dokonania i idee grupy Memphis. *Arteluce* założona w roku 1939 w Como przez Gino Sarfatti produkuje lampy i sprzęt oświetleniowy. *Luceplan* (powstała w roku 1978) założył Paolo Rizzatto; produkowane przez Luceplan lampy łączą typowy włoski design, estetykę, funkcjonalność i wykorzystują wyniki badań naukowych na temat światła. O *Luce* (1948, Mediolan) również produkuje lampy, projektowane głównie przez trzech designerów: Joe Colombo, Vico Magistretti, Bruno Gecchelin. Ponadto wymienić trzeba także firmy meblarskie: *Arflex* (1950) zajmuje się produkcją mebli, *B & B Italia* (1966) założona przez Cesare Cassina i Piero Busnelli jako C & B Italia (od roku 1973 jako B & B Italia), *Danese* (1957 Mediolan) dziś przejęty przez Alias. *Alias* (1979) założona przez Giandomenico Belotti w ramach ruchu Nuovo Design. *Driade* (1968 w Piacenza) zorientowana jest na łączenie produkcji mebli z reklamą i marketingiem

o tym samym stylistycznym charakterze; firma wydaje własne czasopismo (*Driade Edizioni*), produkuje systemy modułowe (*Oikos*), futurystyczne projekty mebli z tworzyw sztucznych, i znana jest z legendarnych kolekcji mebli. *Zanotta* założona w roku 1954 w Milanese przez Aurelio Zanotta zajmuje się produkcją mebli, firma współpracuje z większością włoskich designerów (Achille i Pier Giacomo Castiglioni, Ettore Sottsass, Joe Colombo, Marco Zanuso, Enzo Marri, Alessandro Mendini), bez niej włoski design nie byłby w tej postaci do pomyślenia.

Drugi istotny element dla rozwoju designu (zwłaszcza w Europie) to organizacje przemysłowe, które wspierały i wspierają nowe tendencje w designie, czasem je wręcz ewokując, i wprowadzają ich zasady do produkcji swoich wyrobów; decydująca była i jest ich otwartość na nowe tendencje i odwaga w podejmowaniu ryzyka, jakie zawsze niesie ze sobą inowatywność. Po drugiej wojnie światowej duże zasługi na tym polu miała w Niemczech, założona przez Maxa Brauna firma *Braun*, produkująca szeroką paletę urządzeń gospodarstwa domowego. Po podjęciu współpracy z Hochschule für Gestaltung pojawia się na rynku szereg produktów i linii produkcyjnych, które dziś znajdują się w każdym podręczniku historii designu, stanowiąc klasyczne przykłady kompleksowego designu, poczynając od programu corporate identity, poprzez semiotyczną kolorystykę i budowę obiektów, po kompleksowo zoptymalizowane urządzenia użytkowe. O jakości wyrobu nie decydują jego walory optyczne, lecz funkcjonalny i semiotycznie zorganizowany design. Braun wprowadza jako pierwszy w jednej linii produkcyjnej połączenie zasad funkcjonalności z walorami dotykowymi, przejrzystością, możliwością kombinacji poszczególnych elementów oraz podporządkowaniem wszystkich aspektów szczegółowych podstawowym normom estetycznym w ramach systemowego designu w sensie, w jakim postulowała to Hochschule für Gestaltung. Wyroby Brauna cechuje rzeczowość na wszystkich poziomach i homogenność wszystkich elementów, koherencja i puryzm wystąpienia firmy i estetyki produktu jako jednorodny program corporate identity. Hasłem designerów Brauna było przekonanie, że nowy produkt tylko wtedy jest uzasadniony, jeśli inowatywna forma połączona jest także z konkretnymi zaletami użytkowymi.

Firma *Erco* założona w 1934 w Lüdenscheid zajmuje się produkcją lamp i systemów oświetleniowych. Na początku lat 60. kierownictwo firmy przejmuje Klaus Jürgen Maack zmieniając jej dotychczasowy charakter, wprowadzając kompleksowe systemy oświetleniowe (szyny świetlne, spoty, downlights), dla powstałego wtedy zjawiska oświetlania architektury, które stanowiły w tych czasach absolutne novum. Prosta, genialna i nowatorska maksyma Erco brzmi: "sprzedajemy w pierwszej linii światło, a nie lampy". Erco traktuje swe wyroby przedmiotowo jako nośniki fizycznych właściwości światła. Klientami Erco są National Gallery w Londynie, Louvre i Watykan, lecz także restauracje, sklepy i hotele. Erco wydaje od lat dwujęzyczne (niemiecko-angielskie) czasopismo *Lichtbericht*, prowadzi badania naukowe. Erco do dziś dowodzi, że w kwestii oświetlenia ciągle jeszcze funkcja decyduje o formie. Firma dysponuje sztabem własnych designerów, lecz współpracuje także z designerami z zewnątrz (Mario Bellini, Otl Aicher), przez wiele lat współpracowano z HfG z Ulm. Optyczny wizerunek firmy ogranicza się do trzech kolorów (biały, czarny i szary).

Podobną funkcję spełnia w dziedzinie urządzeń kuchennych firma *Bulthaup*, założona w 1949 roku przez Martina Bulthaupa, w centrum uwagi stoi funkcjonalny, elegancki design w połączeniu z konsekwentnym uwzględnianiem ergonomii urządzeń, w których projektowaniu jakiś czas brał udział także Otl Aicher.

Tecta założona w roku 1956 to producent mebli. Po przejściu firmy przez Axela Bruchhäusera w roku 1972 i uzyskaniu licencji na liczne meble modernizmu (Mart Stam, Marcel Breuer, Gropius) rozpoczyna ich produkcję i ponowny (a czasem pierwszy) marketing (uzyskując nimi 80% obrotów). Dziś w programie firmy obecne są kolejne ikony designu XX wieku, lecz także meble kształtowane przez grupy eksperymentalne i awangardowe.

Bardzo ciekawym przykładem inowatywnej firmy, wydawałoby się w mało znaczącej branży, jest *FSB* (Franz Schneider Brakel GmbH & Co, założona 1881 roku w Brakel), firma produkująca klamki i uchwyty. W historii designu ma swoje

miejsce nie tylko ze względu na ideę wykorzystania kreatywności designerów różnych szkół, formacji i stylów do projektowania klamek oraz ich urynkwienia w powiązaniu z nazwiskami tych designerów. Ze spotkania Jürgena W. Brauna z FSB i szefa marketingu firmy Erco Klause Jürgena Maacka wynikał pomysł nawiązania kontaktu z Otl Aicher z HfG, który w pięcioletnim procesie opracował kompleksowy program corporate identity dla FSB, od loga i pisma, poprzez reklamę, po formularze faktur. Każdy element wizerunku firmy został na nowo zaprojektowany z ustaleniem standardów wizualnych. Powołano do życia serię wydawniczą zajmującą się tematem uchwytów i chwymania jako czynności. Surowy, nie narzucający się styl podkreślający kompetencję firmy to wyznaczniki nowego designu FSB. "Aicher sformułował nawet cztery przykazania dobrego chwymania (dla producentów i użytkowników): 1. Kciuk powinien (!) znaleźć na klamce oparcie, 2. palce wskazujące potrzebują wgłębienia, 3. kłęb kciuka potrzebuje oparcia, 4. ręka musi uchwycić wolumen. A ponieważ klamki są ekstremalnie długowieczne, stosowne jest neutralne 'ponadczasowe' ich ukształtowanie" (Godau/Polster 2000, 191). Dzisiaj FSB oferuje ponad 100 modeli klamek i uchwytów, wiele z nich znalazło miejsce w Museum of Modern Art.

Lamy (1930 założona przez C. Josef Lamy w Heidelbergu) to firma produkująca przyrządy do pisania, regularnie uzyskująca nagrody za najlepszy design. Od wielu lat specjalizuje się w funkcjonalnym designie, nie rezygnując z eksperymentów, wykorzystania niecodziennych materiałów, budująca swój image kompleksowo we wszystkich relewantnych zakresach.

Na rynku włoskim centralne znaczenie dla rozwoju designu posiada firma *Olivetti*, założona w 1908 roku w Ivrea przez Camillo Olivetti, specjalizująca się w produkcji maszyn do pisania; jej hasło to – "maszyna do pisania musi być zarówno poważna jak i elegancka". Olivetti cechuje się stosowaniem konsekwentnej polityki designerskiej oraz był pionierem tego, co dziś nazywamy kulturą organizacji: w centrum uwagi stała rezygnacja z nieistotnych atrybutów przy produkcji maszyn do pisania, stosowanie kompleksowego programu corporate identity, grafiki, plakatów, reklamy itp., projektowanie funkcjonalnego designu. Ponadto Olivetti dbał o stworzenie infrastruktury dla swoich robotników, budował mieszkania, biblioteki, przedszkola. W latach 70. firma przeżywa duży kryzys ekonomiczny, który udaje się jednak przezwyciężyć, w kolejnych latach dochodzi do ekspansji w kierunku projektowania nowych mediów, zwłaszcza komputerów przenośnych.

W systemie stosowanej grafiki i w designie swoich produktów wyróżnia się we Włoszech ponadto *Pirelli* (firma założona w roku 1872). W modzie nowe akcenty w designie wnoszą *Valentino* (1932) i *Gianni Versace* (1978). W dziedzinie produkcji szkła użytkowego wyróżnia się współpracująca z wybitnymi designerami manufaktura szkła *Venini* (założona w roku 1921).

4. Corporate identity

4.1. Historia corporate identity

Pojęcie corporate identity i świadomość konieczności planowego konstruowania wizerunku organizacji pochodzi z lat 50., powstało głównie w USA jako określenie dla programów designowych organizacji, opartych na badaniach naukowych czy analizach demograficznych. Dzisiaj corporate identity zajmuje się zarówno tworzeniem nowych programów konstruujących wizerunek organizacji i towarzyszących jej przemianom, jak i reorganizacją już istniejących wizerunków. Grupami docelowymi dla nowego wizerunku organizacji są zarówno współpracownicy i klienci jak i konkurenci organizacji. Głównymi powodami powstania corporate identity jako jednego z elementów działalności rynkowej były trzy aspekty:

- a) Zaostrzenie się konkurencji na rynku oraz pojawienie się na wskutek rozwoju technologii sytuacji, w której wszyscy producenci tworzą tak samo dobre produkty. By zaistnieć i przetrwać na rynku, nie wystarcza więc już sam produkt, tym bardziej, że produkty konkurencji są zarówno technologicznie jak i jakościowo ekwiwalentne. Reprezentująca produkt organizacja może i musi odróżniać się emocjonalnie i kognitywnie od innych organizacji, być w stanie wywołać odpowiednie (zaprojektowane) nastawienie klientów do siebie oraz swoich produktów ('zdobyć serca klientów'). Corporate identity nie oddziałuje jednak tylko w odniesieniu do produktu, lecz także do zachowania się organizacji, do środowiska, w jakim ona funkcjonuje itp.
- b) Mimo globalizacji rynków, producentów, towarów i technologii mamy do czynienia z wielością i różnorodnością grup, do których skierowane są programy tworzące wizerunek organizacji. Konieczne zatem staje się tworzenie zmodyfikowanych wersji tego samego komunikatu (message), przy uwzględnieniu odmienności grup docelowych. Z jednej strony corporate identity wiąże różne (międzynarodowe) części organizacji a z drugiej wielość grup interesów; oddziaływanie corporate identity skierowane jest więc zarówno do wewnątrz jak i do zewnątrz.
- c) Rozwijanie wizerunków w sytuacji fuzjonowania i przejmowania organizacji powoduje powstanie problemu związków strategicznych między wieloma organizacjami, opanowania dużych projektów, koordynacji działań image'owych itp. Konfrontowanie w tej sytuacji wizerunków różnych organizacji powoduje powstanie konkurujących ze sobą, czasem wręcz sprzecznych czynników w poszczególnych organizacjach. To samo dotyczy pojawiania się nowych technologii oraz sprzeczności i konfliktów między narodową i międzynarodową orientacją organizacji na rynku.

Ponadto do głosu dochodzą dziś dwa dodatkowe aspekty przemian, z jednej strony *nowoczesne technologie* a z drugiej *narodowe i międzynarodowe orientacje*. Nowe technologie, wypieranie papieru jako nośnika informacji, pojawienie się technik multimedialnych, rzutowanie własnej tożsamości na rynek, dotarcie do nowych grup interesów, to tylko kilka wyznaczników tej nowej sytuacji, które organizacje muszą uwzględniać. Orientacja narodowa i międzynarodowa stawia je przed koniecznością zintegrowania dwóch w zasadzie sprzecznych wymiarów: z jednej strony globalnie operującej organizacji realizującej projekty niezależne od aspektów narodowych (styl międzynarodowy), gdzie tym samym pojawia się niebezpieczeństwo anonimowego oddziaływania, a z drugiej konieczności

docierania do regionalnych grup docelowych, przy wykorzystaniu ich lokalnych tradycji kognitywnych i wizualnych (grafika i design specyficzny z uwagi na dany kraj). Dla oceny tych programów obowiązują natomiast wzorce globalne.

Od początku historii corporate identity pojawiły się dwa generalne ukierunkowania: projekty zorientowane na doradztwo oraz zorientowane na design, gdzie design i grafika stanowią jedyne medium transportowania wizerunku. Cele projektów natomiast od samego początku były takie same: odróżnianie się od konkurencji, zdobycie i zwiększanie udziału w rynku, podkreślanie nowych kierunków rozwoju, tworzenie wizerunku i tożsamości organizacji. Wizerunek tworzony jest dla organizacji, marek, produktów, miejsc sprzedaży, siedziby organizacji. Corporate identity stanowi w tym układzie centralny instrument, wyrażania i manifestowania strategii organizacji, jej komunikacji oraz komunikacji o niej, jej marketingu i zachowania się wobec uczestników procesu komunikacji. Adekwatność programów corporate identity mierzymy przy tym zawsze przy pomocy kryteriów *zorientowanych na zadanie*, a nie z punktu widzenia (uwzględnianych jednak) kryteriów zewnętrznych. Chodzi więc o dotrzymanie założeń wyjściowych, generalna zasada brzmi – *design wynika z zadania, a nie odwrotnie*. Corporate identity transportuje informacje sytuujące organizację na rynku w odniesieniu do tej organizacji, do sensu organizacji na rynku. Celem jest całościowe orientowanie konceptów i programów realizujących te zadania.

Dieter Herbst (1998) początki corporate identity wywodzi jeszcze z lat 20., wcześniej image, markę i znaczenie organizacji określali i manifestowali jej założyciele. W latach 20. do głosu dochodzi produkt i marka. To produkt manifestował tożsamość marki. Marka decydowała o stałej jakości i gwarantowała ją, wspierana przez identyczne opakowanie i jego otoczenie jak i własne chronione nazewnictwo. Obowiązujące i sformułowane przez Hansa Domizlaffa hasła brzmiały: "marka to przekaz", "jedna organizacja jedna marka, dwie marki dwie organizacje." Po drugiej wojnie światowej nowe impulsy wnoszą w USA Raymond Loewy, w Niemczech Otto Aicher. W latach 50. pojawia się nowy aspekt – image. Wizerunek marki czy organizacji nie zależy już teraz od samego produktu i jego designu lecz od kompleksowego obrazu, w jakim przedstawiany i kontekstu w jakim sytuowany jest produkt czy organizacja, od – image'u, od konstruktów łączącego obiekt z wyobrażeniem odbiorcy. Image zaś manifestuje się poprzez wiedzę, uczucia i kontekst społeczny. Kampanie tworzące image mają na celu wytworzenie i kształtowanie u konsumenta klarownego i ustalonego obrazu marki i organizacji w celu uniknięcia anonimowości oraz wytworzenia emocjonalnego związku z klientem. Takie ukierunkowanie nierzadko (jeśli nie wręcz często) prowadziło, mimo najlepszych chęci, do niepowodzeń, głównie ponieważ nie udawało się zintegrować w proces tworzenia wizerunku współpracowników organizacji, którzy prywatnie rozprzestrzeniaли inny wizerunek organizacji niż intendowany przez programy. Konieczne stało się zatem wypracowanie bardziej kompleksowego podejścia, obejmującego wszystkich uczestników procesu tworzenia programu corporate identity, w tym także współpracowników i środowisko socjalne. W latach 70. do głosu dochodzi tendencja integracji większej liczby aspektów – designu, zachowania (behaviour), komunikacji – oraz kompleksowej konstrukcji programów jako koncepcji strategicznej corporate identity. Za promotora tego kierunku uchodzi Walter P. Margulis. Identity oznacza teraz samorozumienie, samoświadomość organizacji. "Kim jesteśmy, co potrafimy, co chcemy i kim jesteśmy w oczach innych. (...) Organizacja dokonuje świadomego poznania swojej tożsamości w ramach systematycznego procesu oraz porównuje ją z życzeniami i oczekiwaniami swoich współpracowników i środowiska" (Herbst 1998, 14). Z takiego ukierunkowania wynika, czy, a jeśli tak, jak tożsamość powinna zostać zmieniona.

Birkigt et al. (2000) z kolei wyróżniają w rozwoju corporate identity generalnie cztery fazy:

- a) Okres tradycyjny, kiedy w centrum działań organizacji stała konkretna osobowość, z reguły osoba założyciela, która podejmowała wszystkie decyzje i określała oraz determinowała zachowanie organizacji do wewnątrz i na

zewnątrz swoją osobowością, reprezentowaną przez siebie ideologią, koncepcją marketingu itp. Faza ta dominuje w USA i w Europie mniej więcej do końca I wojny światowej.

- b) Okres markowo-techniczny, który doszedł do głosu w czasach międzywojennych, a którego czołowym reprezentantem był Hans Domizlaff, cechował się ukierunkowaniem na technikę marki. Wizerunek organizacji był równoznaczny z wizerunkiem marki, która stanowiła środek identyfikacji.
- c) Okres dominacji designu natomiast cechuje czasy po II wojnie światowej. Największy wpływ na jego ukształtowanie i rozwój miała, założona w 1953 roku w tradycji i ideowym następstwie Bauhausu *Hochschule für Gestaltung* z Ulm oraz tradycja samego Bauhausu. Domującym elementem kształtowania staje się konsekwentnie przeprowadzana koncepcja product-design.
- d) Okres strategiczny dominujący od końca lat 70. cechuje się tym, iż w centrum projektów stoi strategia jako instrument polityki organizacji. Istotny jest nie tylko design produktu czy grafiki, lecz ich mix, skorelowany zestaw wielu i różnych elementów. Ponadto obowiązuje postulat zgodności przeznaczeń, sensów i działań organizacji z charakterem i manifestacją systemu socjalnego oraz respektowanie i wypełnianie zobowiązań humanitarnych. Corporate identity rozumiane jest jako czynnik ukierunkowany indywidualnie, lecz oddziałujący jako instrument strategiczny, jako identity-mix.

Dzisiejsze rozumienie systemu corporate identity we wszystkich jego zakresach pokazuje następujący schemat.

~Struktura systemu corporate identity w relacji do rynku opinii

4.2. Definicja pojęcia i zakres obiektu

Przejdźmy do omówienia samego pojęcia i określanego przez nie obiektu. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji corporate identity. Abstrahując od elementów specyficznych tych definicji, wspólne jest określanie corporate identity jako systemu cech i właściwości organizacji, wraz z wyróżnieniem tożsamości istniejącej i postulowanej. Inne elementy to pozytywne odróżnianie się od konkurencji, kompleksowe występowanie organizacji na zewnątrz, przekonanie, że tożsamość tworzy orientację i pewność co do zachowań organizacji, przy czym tożsamość musi być unikalna i wolna od sprzeczności.

Dieter Herbst (1998) i inni autorzy (por. Birkigt/Stadler 2000, Trux 2000) wnoszą ponadto wiele dodatkowych aspektów, które zreferujemy dla lepszej orientacji w kompleksowości problemu. Corporate identity to rozpoznanie, kształtowanie, urzeczywistnianie, pośredniczenie i kontrola tożsamości organizacji, "to management procesów tożsamościowych organizacji" przy czym "tożsamość organizacji powstaje z relacji między tym, co wewnętrzne, a tym, co zewnętrzne. Ujawnia się ona w myśleniu, działaniu i w dokonaniach organizacji" (Herbst 1998, 13-14). Istotne są przy tym świadomość własnej tożsamości, autowizerunku i kierunku działania na zewnątrz, czyli odpowiedź na pytania: Kim jestem, co mam do zaoferowania, jakie są moje atuty, co mnie czyni unikalnym, dlaczego współpracownicy powinni się angażować w organizację. Organizacja powinna być reprezentowana na zewnątrz i do wewnątrz w sposób jednorodny i spójny nie tylko dlatego, ponieważ operuje w kontekście obecności na rynku równorzędnych i wymiennych produktów, rosnącej konkurencji i pojawiania się krytycznych klientów. Rynki produktów są w najwyższym stopniu nasycone, pojawia się coraz więcej organizacji (internacjonalizacja i globalizacja), produkty są zastępowalne, oferowanych jest coraz więcej modeli w coraz krótszych odcinkach czasu, uznane produkty coraz szybciej są kopiowane, tym samym przewaga nowego produktu nad produktami konkurencji staje się coraz krótsza. Ogromna nadwyżka produktów na rynku (we wszystkich branżach) zwiększa znaczenie i siłę przetargową handlu w systemie rynkowym. Przewagę na rynku uzyskuje ten, kto jest znany i posiada wyróżniającą się i wyróżniającą go tożsamość i image. W sytuacji, kiedy, jak pokazują najnowsze badania, odbiorca rejestruje tylko 2% informacji oferowanej przez media, a na ogląd ogłoszenia reklamowego w czasopiśmie przeznaczają tylko 1,8 sekundy, organizacja musi wykształcić silną, unikalną tożsamość oraz jasno określić kim jest, co potrafi, co odróżnia ją od innych i jaką korzyść przynosi klientowi. Do głosu dochodzą ponadto także, a ściślej – przede wszystkim aspekty kognitywne i konstruktywne. Jako uczestnicy systemu socjalnego i systemu kultury widzimy bowiem tylko to, co wiemy, zwracamy uwagę tylko na to, co chcemy widzieć, do widzenia czego jesteśmy przyzwyczajeni. Chyba że uwaga nasza w skuteczny sposób zostaje na określone sprawy zwrócona. "Profil organizacji powinien pokazywać kompetencje organizacji i tworzyć na rynku cechy ją wyróżniające" (Herbst 1998). Corporate identity rozwija świat wartości organizacji, konstruuje, komunikuje i rozwija świat wartości organizacji. Proces ten powinien ponadto posiadać funkcję antycypującą zmiany i linie rozwojowe, w myśl zasady: *kto przestaje być coraz lepszym, przestaje być dobry*. Na rynku przetrwa tylko ta organizacja, która potrafi odróżnić się od środowiska w jakim operuje. Obowiązują przy tym cztery naczelną wyznaczniki: *porządek, systematyka, funkcja, estetyka*.

Klaus Birkigt i Marinus M. Stadler (2000) wychodzą od podstawowego pytania, 'Dlaczego identity stała się w ogóle problemem?' i konstatują trzy zasadnicze powody. Po pierwsze z powodu zaniknięcia wiążącego dotychczas kontekstu socjalnego powstał rozdział między samooceną organizacji a jej oceną w oczach innych. Po drugie pojawił się rosnący konflikt ról jednostki (lub grupy) w konfrontacji z różnymi funkcjami socjalnymi. Po trzecie zaś mamy dziś do czynienia ze stosunkowo chaotyczną mnogością ukierunkowań, celów, obszarów działań (także rynkowych) i interesów organizacji. Ponadto mniej więcej od lat 50. doszło w Europie do głębokich przemian systemu socjalnego, w szczególności do

zmiany paradygmatu oraz kryteriów konstrukcji rzeczywistości, do przejścia od modelu zorientowanego na *tradycjonalność* do modelu zorientowanego na *racjonalność*. Ukierunkowanie na tradycjonalność cechowało się w dużej mierze jednolitą samooceną jednostki w jej własnym kontekście socjalnym, który orientował i sterował jej zachowania jako 'zachowania semantyzowane przez tradycję', przez co kontekst ten manifestował tożsamość osoby, co z kolei powodowało powstawanie samoistnie narosłych struktur organizacji społecznej, zorientowanych na 'bycie reprezentantem społeczeństwa' o klarownej tożsamości ról. Racjonalność i racjonalne operowanie w kontekście socjalnym natomiast to działanie jednostki sterowane przez i ukierunkowane na cel, przeznaczenie i użyteczność. Do głosu dochodzą postrzeganie kontrolowanych szans z zewnątrz i kontrola stopnia ryzyka działań wchodzących z zewnątrz. W tej sytuacji konieczne jest odwoływanie się do tożsamości organizacji. Komunikacja społeczna zależy dziś od tego, jaka 'osobowość', jaka możliwa do zrozumienia zamknięta 'postać' stoi za jakimś obserwowalnym działaniem. Osobowość zaś – według P.B. Cattell (1950) – to wszystko to, co umożliwia prognozę na temat tego, jak się ktoś w określonej sytuacji zachowa. Osobowość więc to charakterystyczny dla jednostki sposób dopasowania się do środowiska socjalnego, to zespół cech, które odróżniają jednostkę od innych jednostek, stanowiąc jej jednorazową strukturę. By zagwarantować rozpoznawalność, cechy osobowości muszą być stałe i muszą wykazywać przewidywalne prawdopodobieństwo występowania w ramach zachowań. Z cech tych rozwijają się następnie dyrektywy dla zachowań, a z nich kodeks działań.

Wynikająca z tych ustaleń definicja Birkigta i Stadlera brzmi: corporate identity to "koherentna zależność wydarzeń, słów i czynów organizacji z jej istotą i charakterem, lub inaczej – wizerunku organizacji i jej komunikacji z jej hipostazowaną osobowością jako manifestowaną samooceną organizacji. Corporate identity to strategicznie planowana i operatywnie realizowana autoprezentacja i sposób zachowania się organizacji do wewnątrz i na zewnątrz, na fundamencie ustalonej filozofii organizacji, długofalowego ukierunkowania celów i zdefiniowanego image (docelowego), z zamiarem sprowadzenia wszystkich instrumentów działań organizacji w jednolite ramy na zewnątrz i do wewnątrz" (Birkigt/Stadler 2000, 18). Corporate identity jest przy tym procesem oddziałującym w sposób ciągły i zmieniającym się w sposób koherentny jako kompleksowa całość. Budowanie i sterowanie tego procesu jest zadaniem *corporate identity*, jego wizualizacja natomiast to zadanie *corporate design* a jego komunikowanie to zadanie *corporate communication*, czyli werbalnej i niewerbalnej autoprezentacji organizacji i jej komunikacji na swój własny temat. Mamy więc do czynienia z trzema generalnymi systemowymi aspektami. Podobnie jak w przypadku marketing-mix, również w odniesieniu do corporate identity mówić możemy o identity-mix, w którego centrum sytuuje się dynamiczne jądro, punktem wyjścia natomiast jest osobowość organizacji, funkcjonująca jako narzędzie samorealizacji, a składająca się z zachowania, wizerunku i komunikacji.

a) *Osobowość* organizacji to zmanifestowana samoocena organizacji, jej celów, sensów, funkcji i ról. Z jednej strony definiuje ona swój status (sumę tego, co zostało dotychczas osiągnięte), a z drugiej stopień (semantycznego) wypełnienia elementów pochodzących z tradycji. Organizacja jest bowiem osobowością historyczną, dotychczasowe działania wytworzyły jej aktualną tożsamość, a status stanu aktualnego stanowi podstawę dla przyszłych kierunków rozwoju, będąc miarą zbliżenia do realności. Elementy te definiują sens i dokonania organizacji. Z sensów zaś rozwijają się cele, jako manifestacje woli organizacji: jak, kiedy, przy pomocy czego i z jakim skutkiem mają zostać zrealizowane sensy w ramach zastanych warunków wyjściowych. Opisane tu aspekty dotyczą mikroekonomicznej koncepcji organizacji, jej makroekonomiczna funkcja i rola socjalna natomiast zależą od sensu i dotyczą prezencji i statusu organizacji na rynku.

- b) *Zachowanie się organizacji* (corporate behaviour) to jeden z najważniejszych i najskuteczniejszych instrumentów corporate identity. Zachowanie się organizacji musi być postrzegane jako niesprzeczne, koherentne i wiarygodne, oraz uwzględniać musi wszystkie swe następstwa. Nie liczą się więc oświadczenia, lecz konkretne, rejestrowalne działania. Dla odbiorcy i rynku liczą się czyny i działania, a nie słowa czy deklaracje. Corporate behaviour to postrzegane życie i zachowanie się w zgodzie z systemem wartości organizacji, gdyż tożsamość organizacji konstruowana jest przez spójne działania, lub przez działania postrzegane jako spójne. Zachowania organizacji dzielimy na zachowania odnoszące się do podaży, zachowania cenowe, dystrybucyjne, finansowe, komunikacyjne i socjalne. Zachowania odzwierciedlają sensy, którym organizacja służy i które reprezentuje, oraz cele, które chce osiągnąć. Niesprzeczne i spójne działania współkonstruuje tożsamość organizacji. Do tego obszaru zaliczamy także obraz wizualny organizacji i jej akty komunikacji. Obowiązuje przy tym zasada: *corporate identity nie sprowadza się do sumy corporate design i corporate communication*.
- c) *Obraz organizacji* stanowi o osobowości i prezentuje osobowość organizacji. Generowany jest on jako corporate design przez jednorodne współdziałanie designu marki, grafiki, architektury itp. Obraz organizacji to wszystkie te elementy, które poddają się i podlegają wizualizacji, również one wymagają jednak ciągłości i ciągłego rozwoju zsynchronizowanego ze zmieniającą się tożsamością.
- d) *Komunikacja* organizacji sprowadza się do komunikatów prezentowanych za pośrednictwem mediów konkretnym odbiorcom i stanowi specyficzny aspekt werbalnego i wizualnego przekazywania informacji i znaczeń. Komunikacja – w odniesieniu do punktów (a) do (c) – to instrument o najwyższej zmienności i przystosowalności w ramach identity-mix, gdyż pozwala zarówno na szybkie taktyczne sterowanie długofalowym planem strategicznym, jak również na uwzględnienie aktualnych potrzeb i wymogów rynku. W odniesieniu do komunikacji stosunkowo często dochodzi do typowych sytuacji schizofrenicznych, kiedy długofalowa strategia komunikacyjna jest adekwatnie ukierunkowana, krótkofalowa natomiast ogranicza się li tylko do reagowania na aktualne bodźce rynku. Uwaga: komunikacja organizacji nie powinna być mylona z komunikacją marketingową, na którą składa się reklama, promocja sprzedaży i product-publicity. Zwarta i skierowana do wewnątrz jasna tożsamość organizacji odnosi się do samej organizacji, a nie do jej produktów.

Najpóźniej w tym miejscu dokonać należy zasadniczego rozróżnienia, nieznajomość którego prowadzi bardzo często do daleko idących nieporozumień, a mianowicie na dwa odmienne w swej naturze aspekty: na *tożsamość organizacji* (corporate image) i *wizerunek organizacji* (corporate identity). Corporate identity to wizerunek organizacji skonstruowany na użytek rynku i samej organizacji, uwzględniający zarówno jej autoocenę jak i zewnętrzne elementy konstruktywne wynikłe z analizy rynku komunikacyjnego i z wiedzy na temat funkcjonowania wizerunków. Corporate image natomiast dotyczy tożsamości organizacji, funkcjonującej na rynku (w środowisku systemu), wynikłej z corporate culture i z zastosowania programu corporate identity. Image organizacji wynika więc z połączenia programu corporate identity, corporate culture i obecnych na rynku komunikacji nastawień do organizacji. W przypadku idealnym corporate identity pokrywa się z corporate image. Corporate culture natomiast to wewnętrzny styl komunikacji, zachowań i działań przebiegających wewnątrz organizacji. W tym sensie identity to projekcja image na system socjalny. Corporate image to (w sytuacji idealnej) implantacja corporate identity w polu kognitywnym i emocjonalnym systemu socjalnego i kulturowego (por. Birkigt/Stadler 2000, 23). Image organizacji występuje w dwóch odmianach: z jednej strony jako *image zewnętrzny* (corporate image), a z drugiej jako *image wewnętrzny* (wśród współpracowników organizacji). Według Waltera Truxa (2000) wizerunek to cechy, odróżniające lub umożliwiające odróżnienie organizacji od innych organizacji,

image natomiast to promieniowanie organizacji na zewnątrz. Również w tym ujęciu image to odbicie tożsamości. Tożsamość organizacji to postrzeganie i ocena zdyferencjonowanych wizerunków z ich kompleksowymi kodami jako dokonanie kulturowe, gdyż organizacje postrzegane są na rynku opinii publicznej jako osobowość, jako kompleksowa wiązka semantyczna o charakterze *zarówno kognitywnym jak i emocjonalnym*. Osobowość taka posiada własną historię, samoświadomość, autokonceptję siebie samego, określone nastawienia, stosunek do sytuacji zastanych, przyzwyczajenia, wartości, normy, cele, potrzeby, inteligencję, wiedzę, umiejętności, kompetencje, kreatywność, temperament, własną emocjonalność, jakości socjalne. Najważniejsze cechy osobowości to indywidualna wyjątkowość, zgodność oddziaływań zewnętrznych ze słowami i czynami oraz autowizerunkiem, silne oddziaływanie (promieniowanie) na innych. Centralna reguła dobrego image-management brzmi (Greiner 2000, 343): *Rób coś dobrego i mów o tym*.

Gert Gutjahr i Ingrid Keller (2000) definiują corporate identity jako reprezentację właściwości i cech organizacji w opinii publicznej, parafrazując przy tym formułę Lasswell'a: corporate identity mówi odbiorcy, kto jest nadawcą komunikatu, co i jakie interesy organizacja sobą reprezentuje oraz jakie cele posiada, informując o sytuacjach możliwych do zrozumienia (aspekt kognitywny) lub możliwych do przeżycia (aspekt emocjonalny) na podstawie klarownie sformułowanej centralnej misji organizacji; stanowiąc medium, za pomocą którego komunikat jest transportowany, corporate identity wymaga multiplikacji. Kieruje się do zdefiniowanych i jasno określonych grup docelowych, uwzględniając przy tym interesy i przyzwyczajenia dotyczące zachowań tych grup, jak również ich socjo-kulturowe warunki życia, realizując przy tym jasno zdefiniowany cel komunikacyjny. Corporate identity oddziałuje w wymiarze tematycznym i nie-tematycznym:

- a) *komunikaty tematyczne* dotyczą stanów rzeczy (konkretnych mierzalnych danych – analiz statystycznych, danych ekonomicznych itp.), dzieląc się na *komunikaty tematyczne pierwszego stopnia*, do których zaliczamy informacje jednoznaczne i/lub objęte ochroną (nazwa organizacji, nazwa marki, miejsce działania organizacji, tajemnice służbowe itp.), *komunikaty drugiego stopnia*, dotyczące rzeczowych właściwości organizacji, szczegółów technicznych, gospodarczego znaczenia organizacji, oraz *tematyczne komunikaty trzeciego stopnia* o charakterze apelatywnym, posiadające komponenty tworzące image, ale nie informujące wprost w sposób rzeczowo-objektywny.
- b) *komunikaty nie-tematyczne* natomiast to komunikaty wywołujące i utwierdzające u odbiorcy nastroje, uczucia, wrażenia. Z psychologicznego punktu widzenia corporate identity to tworzenie związków i zależności przeżyć między wydarzeniami, które dotychczas nie były odbierane jako powiązane ze sobą; w tym sensie corporate identity to transfer komunikatów z jednego stanu rzeczy na inny.

Funkcje corporate identity Gutjahr i Keller definiują w dwóch zakresach: jako *funkcje zewnętrzne* – czyli profilowanie i transfer image'ów, przeforsowanie interesów organizacji w polu socjalnym, reprezentacja organizacji w opinii publicznej, oraz *funkcje wewnętrzne* – czyli działania realizowane wewnątrz organizacji. Organizacja traktowana jest w tym kontekście jako jedność, jako kompleksowa osobowość; programy corporate identity natomiast to środki dochodzenia do nowych horyzontów myślowych, nowych wyobrażeń, rozwiązań i zmienionych zachowań. Perspektywa ta jest bardzo istotna, ponieważ system gospodarczy interpretowany jest dzisiaj jako proces kulturowy, w ramach którego poszczególne organizacje współdziała w charakterze aktora wśród wielu innych aktorów. Tym samym koncepcja corporate identity sytuowana jest w wymiarze etyczno-ekonomicznym. XIX-wieczne koncepcje ekonomii nie mają tu już oczywiście zastosowania. Dzisiaj wychodzimy bowiem z założenia, że *zysk ekonomiczny organizacji jest środkiem do celu, jest miarą dokonań organizacji, nie jest natomiast samym dokonaniem* (Gutjahr/Keller 2000). Uwzględniamy zatem nie

tylko imperatywy ekonomiczne, lecz także normy etyczne, co w konsekwencji prowadzi oczywiście do powstawania licznych konfliktów. Dla polityki komunikacyjnej organizacji ważna jest forma, treść, regularność, moment podania, medium i odbiorca komunikatu; dla corporate identity natomiast:

- a) prawdziwość komunikatu – informacje tylko wtedy przyjmowane są przez odbiorcę, kiedy są wiarygodne, wiarygodne zaś jest to, co jest prawdziwe, prawdziwe natomiast to, co w każdym czasie i dla każdego jest przekonujące i akceptowalne;
- b) regionalne dopasowanie komunikatu – wykorzystanie przez komunikat kolorytu lokalnego i lokalnych konwencji komunikacyjnych;
- c) adekwatne operowanie tajemnicą gospodarczą – formułując komunikaty wytyczamy raczej obszerne granice; dyskrecja może być ciekawą fasetą corporate identity;
- d) wiarygodność i skuteczność prezencji organizacji współdecydują o sympatii wobec niej.

W tym kontekście warto wspomnieć o związku zjawiska onnipotencji z wiarygodnością i ich relacji w praktyce corporate identity (patrz Köster 2000, 326-329). Manifestowana przez organizację onnipotencja zawsze odstrasza; kto więc zachowuje się onnipotentnie, ryzykuje wiarygodność. Zaufanie natomiast wywołuje 'bycie specjalistą'. Wiemy bowiem skądinąd, że nikt nie potrafi wszystkiego, większość z nas jednak opanowała coś w sposób perfekcyjny. Perfekcja zaś odbierana jest jako 'atrakcyjność', wpływając tym samym na atrakcyjność tożsamości organizacji. Onnipotencja występuje w organizacjach w dwóch postaciach. Z jednej strony obserwujemy ucieczkę w onnipotencję, spowodowaną ograniczeniem horyzontów, brakiem akceptacji czy niepewnością, z drugiej onnipotencję spowodowaną utratą poczucia rzeczywistości, najczęściej na wskutek zbyt wysokiego mniemania o sobie lub zbyt długiej fazy powodzenia. A jak postuluje prawo Laurence'a Petera, patologia niepowodzenia charakteryzuje się właśnie niezauważalną utratą kompetencji i powstaniem 'nałogu niekompetencji'. Samo prawo zaś brzmi: *Kompetencja + niekompetencja = niekompetencja*.

Zainteresowanie corporate identity jako obiektem badań naukowych wywodzi się z trzech szeroko rozumianych dyscyplin, z badań dotyczących image'u, z badań funkcjonowania organizacji i nauki o management'cie oraz z socjologii organizacji i przemysłu. Przedmiotem zainteresowania tak rozumianych badań nad funkcjonowaniem organizacji są między innymi tematy dotyczące atrakcyjności rynków, na których organizacja operuje, z uwzględnieniem wielkości oferty i stopy wzrostu, przewagi własnych produktów nad produktami konkurencji, tożsamości marki i organizacji, jej siły na rynku jako składnika tożsamości. Jednym z ciekawszych rezultatów tych badań jest stwierdzenie zależności, polegającej na zjawisku odbiegania struktur nieformalnych (systemu relacji międzyludzkich wewnątrz organizacji) od formalnej struktury organizacji (patrz Birkigt/Stadler 2000, 29). Obok struktury formalnej (wewnętrznej hierarchii organizacyjnej) i obowiązujących w jej ramach reguł komunikacji i procesów decyzyjnych, w organizacjach funkcjonują ponadto – powstałe niezależnie według odmiennych kryteriów – struktury nieformalne, nierzadko silniejsze i bardziej decydujące o relacjach interpersonalnych, niż struktura formalna, które decydują o sposobie komunikacji i powinny stanowić właściwy punkt odniesienia dla realizacji programu corporate identity.

Wymiar naukowy to jedna strona medalu, ponadto istotne są jeszcze dwa dodatkowe aspekty: corporate identity jako instrument kierowania (managementu) oraz instrument polityki organizacji.

(i) *Instrument managementu*: organizacje to społeczne systemy funkcyjne ukierunkowane na określone cele i przez ekonomicznie sformułowany sens, posiadające:

- a) ustalony sens (dokonanie wypracowane przez organizację),
- b) system celów (zaplanowany rezultat, który realizuje sens i ukierunkowany jest przez niego w oparciu o zasady ekonomiczności,
- c) podlegające zasadzie integracji, czyli współoddziaływaniu wszystkich części systemu sterowanych przez jednorodne i jednolite zasady z uwagi na tak a nie inaczej ukierunkowany cel,
- d) wykazujące interakcje, czyli systematyczną wymianę informacji i dokonań elementów systemu między sobą i środowiskiem.

Elementy (a) i (b) nazywamy parametrami działań, elementy (c) i (d) metodami działań, za pomocą których operatywnie możliwe staje się osiągnięcie celów, a przez to realizacja sensu organizacji. W tym rozumieniu corporate identity interpretuje sens organizacji i stanowi linię wiodącą dla systemu jej celów. Jasno sformułowany i konsekwentnie realizowany oraz długofalowo obowiązujący program corporate identity pomaga zapobiegać konfliktom, jeśli jako linia wiodąca determinuje tworzenie temporalnych celów organizacji wyprowadzonych z jej sensu. W socjologii zjawisko to nazywane jest *klimatem wartości*. Corporate identity więc to podstawa dla integracji elementów systemu. Kiedy współpracownik identyfikuje się z organizacją i kiedy wie, z czym się identyfikuje, kiedy program corporate identity staje się maksymą jego działań, integracja osiągana jest także w działaniach, które nie są sterowalne przez formalną strukturę organizacji. Przy tym corporate identity steruje interakcjami zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Interakcja pojmowana jest tutaj w rozumieniu Parsonsa jako bazujące na działaniu współoddziaływanie ze środowiskiem, jako parametr działania systemów socjalnych. Punktem odniesienia natomiast są resursy, rynek i opinia publiczna. Interakcja organizacji przebiega w obrębie pewnego wzoru, konstruowanego przez program corporate identity, dostarczając treści, znaczeń i symboli jako elementów wywołujących zamierzone reakcje środowiska. Ustala on odpowiednie zachowania w ramach określonych ról na zewnątrz i do wewnątrz organizacji. Przy czym uwzględnić należy dwa efekty: a) efekt synergii, dochodzący do głosu poprzez realizację wspólnego celu i wspólnych wzorów zachowań oraz b) efekt uczenia się, umożliwiający wszystkim członkom organizacji dostęp do doświadczeń jednostkowych. W tym sensie poszczególne jednostki uzyskują doświadczenia poprzez synergetyczne współoddziaływanie, wynikające ze struktury całego systemu. Corporate identity, jako struktura, definiuje znaczenia i wartości, ogniskuje działania prowadzące do osiągnięcia celów i ukierunkowuje je dla interakcji, przez co oddziaływanie efektu synergii i efektu uczenia staje się dopiero możliwe. Jako struktura corporate identity spełnia także zadanie systematycznego administrowania, uwzględniania i opanowywania sprzężeń zwrotnych (feedback), pojawiających się w wyniku interakcji organizacji.

(ii) *Instrument polityki organizacji*. W sytuacji, kiedy organizacja zamierza skonstruować program corporate identity, istotne staje się uwzględnienie trzech aspektów: program taki musi być rozumiany, akceptowany i stosowany jako strategia wiodąca wszystkich działań organizacji, zarówno ekonomicznych jak i komunikacyjnych. Program corporate identity jest zawsze działaniem długofalowym, funkcjonującym tylko przy rezygnacji managementu organizacji z krótkowzrostnych i krótkotrwałych dowodów powodzenia. Kierunek oddziaływania programu corporate identity jest zawsze odgórny. Birkigt i Stadler przytaczają jako przykład zamiatanie schodów, czynność sensowną tylko wtedy, kiedy schody zamiatane są od góry do dołu. Kolejny aspekt to wielowymiarowość programów corporate identity, wynikająca ze struktury systemu socjalnego i kulturowego, gdyż mamy zawsze do czynienia z heterogennymi grupami docelowymi oraz z synergią działań na rynku i w publicystyce. Perspektywa ta wymaga ideologicznego zakotwiczenia programu w polityce organizacji, ideologia musi być wizualnie czytelna, sformułowana w jasnym języku, umożliwiającym jej postrzeganie i akceptację od samego początku komunikacji. Jako instrument polityki organizacji corporate identity posiada cztery podstawowe zadania:

- a) służy zagęszczaniu informacji w mediach masowych,
- b) intensyfikacji kompleksowych odniesień rynkowych danej organizacji z grupami docelowymi,
- c) zapobieganiu sprzecznościom,
- d) oraz posiada funkcję harmonizującą w okresach dywersyfikacji.

Przez koherentny i konsekwentnie stosowany program możliwe staje się stworzenie platformy dla urynkowania organizacji wyposażonej w a) poczucie więzi grupowej, b) świadomość kooperacji, c) i mechanizm stabilizacji zaufania. Centralne elementy corporate identity to *pewność* (możliwość polegania na kimś) i *zaufanie*. Przy czym obowiązuje zasada, że corporate identity to platforma pomocna w sprzedaży, a nie sama sprzedaż. Jeśli natomiast chodzi o kryteria graniczne skuteczności programów corporate identity, wymienić należy cztery elementy:

- a) program jest skuteczny tylko wtedy, kiedy powstaje na bazie ideologii, a nie wyczerpuje się w elementach formalnych,
- b) program musi być zrozumiały dla grup docelowych, a nie dla insiderów,
- c) program corporate identity stanowi inwestycję długofalową,
- d) program nie jest demonstratywny.

Wszelkie działania w organizacji odbywają się zawsze w zgodzie ze sformułowanymi zasadami ustalonego programu corporate identity. Warunki wyjściowe dla każdego programu natomiast zawierają się w następujących zasadach: a) substancja kognitywna i emocjonalna organizacji na rynku opinii stanowi jej niematerialny kapitał, jej kapitał zaufania, powstający wśród grup docelowych jako corporate image; nadrzędnym elementem każdej tożsamości i wizerunku jest wiarygodność; program skuteczny jest tylko wtedy, kiedy jest długofalowy. b) Każdą konstrukcję programu corporate identity poprzedza analiza stanu faktycznego, na początku którego konieczne jest ustalenie wielkości pomiarowych (action standards), definiujących zakres celów, które zamierzamy osiągnąć, gdyż cele muszą zostać dostosowane do możliwości danej organizacji. Uwzględniamy przy tym oczywiście priorytety poszczególnych komponentów, poprzez wykonanie analizy potrzeb. Następnie przechodzimy do analizy istniejących napięć, sprawdzając stopień pokrywania się realności oraz tożsamości organizacji z jej image'm, dowiadując się tym samym, na czym można nadbudować, co możemy rozbudować, gdzie możemy coś dobudować, co musimy przebudować. Konieczne jest jednak unikanie nieciągłości w odniesieniu do tradycji organizacji i jej dotychczasowych założeń. Program i jego realizacja stanowią także zobowiązanie dla organizacji. Pierwszy etap badań w zakresie corporate identity to zawsze szerokie i głębokie studium samego problemu. Wychodzimy od procesu doradczego ze współpracownikami organizacji, w którym zdefiniowane zostają cele i wartości organizacji jako centralny element samodefinicji corporate identity. Kolejny krok to zaprojektowanie programu przetransponowania zasad na konkretne działania. Określone indywidualne rozwiązania stanowią zawsze część całościowej koncepcji. Sformułowanie centralnych celów oraz zdefiniowanie wartości reprezentowanych przez organizację łączy tym samym management i corporate identity, tworzy poczucie wspólnoty w organizacji oraz pozwala na wbudowanie jej w kompleksowy system wartości. Jednym z celów tworzenia tożsamości wewnętrznej jest ukierunkowanie współpracowników na wypracowaną wizję organizacji oraz wpojenie im centralnej misji organizacji. W ramach corporate identity obowiązują dwie generalne tendencje: a) reakcja na szybkie zmiany na rynku oraz b) zachowanie jasnej i wyraźnej linii komunikacji (z klientem, współpracownikami itp.). Wcielanie w życie programów corporate identity wymaga z kolei przestrzegania trzech zasad: a) przemyślanej konstrukcji programu i jego prezentacji na początku, b) dyscypliny i konsekwencji w jego stosowaniu, c) ciągłego potwierdzania i kontroli jego realizacji.

4.3. Cele corporate identity

Tożsamość, do odkrycia lub konstrukcji której w ramach programu corporate identity zmierzamy, składa się z trzech zasadniczych elementów, z jednej strony z *corporate design*, z postrzeganego na rynku obrazu organizacji, manifestującego się w jej szeroko rozumianym »wystroju« oraz w jej produktach, z drugiej ze specyficznego rodzaju komunikacji w i o organizacji – *corporate communication*, oraz z wewnętrznych i zewnętrznych zachowań organizacji – *corporate behaviour*. Ze względu na te trzy pola konstruowane i wprowadzane na rynek są programy corporate identity.

Kiessling i Spannagl (2000, 11) dokonują podziału corporate identity (stosując metaforę komputerową) na hardware (strategia, struktura, norma) oraz na software (wartości, zachowania, styl). Corporate identity składa się w tej perspektywie z *procesu*, to jest długofalowego rozwoju organizacji jako systemu społeczno-kulturowego w środowisku społecznym, gospodarczym i ekonomicznym, oraz ze *strategii*, to jest z świadome planowanego działania organizacji w celu skoordynowania zachowań współpracowników z wizerunkiem i z komunikacją organizacji na zewnątrz i do wewnątrz. *Corporate philosophy* natomiast to wizja + wartości, nastawienia i normy + sens i cel + historia organizacji. Wartości z kolei to standardy orientacyjne dla kierunku, natężenia, celu i środków zachowania się członków grupy socjo-kulturowej; jako ponadindywidualne linie wiodące dla orientacji sterują one działaniem ludzi w systemach im nadrzędnych. Nastawienia zaś to indywidualne, osobiste formy postrzegania, poznawania, myślenia, wartościowania, wygłaszania sądów i zachowania się. Nastawienia, które z biegiem czasu się ustalają i zakorzeniają, przeradzają się w poglądy, opinie, przekonania, przy pomocy których postrzegany jest następnie świat. Normy socjalne to ogólne i uznane reguły dla zachowań i interakcji z ludźmi, organizacjami, które z uwagi na określone sytuacje wymagają odpowiedniego działania lub pozwalają takiego działania oczekiwać; normy funkcjonują jako punkty odniesienia, na które zachowanie się orientuje; niekoniecznie jednak muszą być także przestrzegane. Wyróżniamy przy tym dwa zespoły celów, ukierunowujące nasze działania: cele wewnętrzne i zewnętrzne.

(i) Cele wewnętrzne corporate identity:

- Corporate identity zwiększa produktywność i dokonania organizacji przez odpowiednią motywację współpracowników; procesy przebiegające wewnątrz struktur organizacji stają się transparentne i możliwe do zrozumienia dla współpracowników, ponieważ dysponują sformułowanym i jasno określonym wspólnym celem; tym samym możliwe staje się uzyskanie celów synergetycznych, to znaczy dochodzenia do wyników przekraczających sumę umiejętności członków zespołu, w myśl zasady $1 + 1 = 3$.
- W organizacji powstaje poczucie wspólnoty, zwiększające zadowolenie współpracowników, w następstwie czego dochodzi do wzrostu motywacji, co z kolei owocuje zwiększoną efektywnością.
- Poprzez sformułowany, jasny i wprowadzony w życie program corporate identity uzyskujemy zgodę współpracowników na wspólne działanie, oparte na ustalonych wcześniej z uwzględnieniem życzeń i wyobrażeń współpracowników wartościach, normach i regułach gry; tym samym zwiększa się pole możliwych działań dla współpracowników, co z kolei prowadzi do wzrostu zadowolenia, motywacji i produktywności oraz daje rękojmię do usunięcia współpracowników, którzy nie są w stanie lub nie chcą reprezentować wspólnie wypracowanych celów.
- Włączenie współpracowników w proces tworzenia programu i wykorzystanie posiadanej przez nich wiedzy stanowi z kolei wyzwanie dla menagementu.

(ii) Cele zewnętrzne corporate identity:

- Program corporate identity pozwala wyprofilować organizację w taki sposób, by jej działania, komunikacje i produkty odpowiadały wymogom rynku.

- Realizowany program powinien w środowisku spowodować powstanie corporate image – jednoznacznego, spójnego i wolnego od sprzeczności wizerunku organizacji, z którego dopiero rozwija się wiarygodność, pewność i zaufanie wobec niej.
- Organizacja posiadająca image jest unikalna i charakterystyczna, image pozwala jej wyjść z anonimowości na rynku komunikacji.
- Rozpoznawalność, sympatia i zaufanie stabilizują z kolei wizerunek organizacji na rynku.

Wyróżniamy przy tym corporate identity w odniesieniu do klienta i konkurencji, gospodarki i społeczeństwa oraz w odniesieniu do ich środowisk. Organizacja bowiem musi się także wyprofilować wobec społeczeństwa – do tego służy corporate identity, a więc polityka organizacji. Organizacja inscenizuje się w roli publicysty przed obywatelami – corporate citizenship.

Wyżej sygnalizowaliśmy, że w odniesieniu do omawianego zagadnienia mamy do czynienia z dwoma zasadniczo odmiennymi, acz ściśle są ze sobą związanymi, aspektami problemu. Z jednej strony z tożsamością a z drugiej z wizerunkiem organizacji, jej image'em, przy czym pierwszy element stanowi regulatyw i sterownik drugiego. Literatura badawcza na temat image'ów jest bardzo bogata (patrz Birkigt/Stadler 2000, 27). Dieter Herbst (1998, 22ff) referuje następujące *właściwości image'ów*:

- a) Proces kształtowania się image'u zależy bezpośrednio od ilości posiadanych informacji na temat organizacji – im więcej informacji jest znanych, tym lepiej kształtować może się image (badania wykazują, że tylko 30% klientów nie uwzględnia image'u organizacji).
- b) Images powstają szybko, lecz utwierdzają się wolno; stanowiąc fundamentalne nastawienia ukierunkowane na wartości, nadbudowują się stosunkowo wolno, kiedy już jednak istnieją, są bardzo stabilne i tylko trudno dają się zmienić; programy corporate identity muszą zatem być długofalowe, by wykorzystać tę właściwość images.
- c) Raz powstałe images są stabilne, lecz nie są stałe; pod wpływem nieodpowiednich zachowań mogą w każdej chwili ulec załamaniom.
- d) Images wykazują cechę selektywności – obowiązują i oddziałują w odniesieniu do niektórych aspektów organizacji, posiadają jednak także cechy nierелеwantne; ponadto wykazują właściwości dyfuzyjne, kiedy np. jakaś centralna właściwość organizacji widziana jest jako dobra, cecha ta przenosi się na inne właściwości; to samo dotyczy oczywiście cech negatywnych.
- e) Images powstają nie tylko w wyniku stosowania programów corporate identity, lecz także przez niezależne od organizacji oddziaływanie zewnętrzne, również one muszą więc zostać uwzględnione w procesie tworzenia programu.
- f) Images posiadają właściwość zastępowania wiedzy i redukcji kompleksowości do centralnych aspektów jakiegoś zagadnienia oraz umożliwiają orientację na rynku.
- g) Images kształtować można poprzez zachowania, wizerunki i komunikacje organizacji; podstawą wiarygodności images jest zasada odpowiadania sobie słów i czynów; Lothar Fiss sprowadza to do reguły: "wrobić sobie zdanie można tylko na temat kogoś, kto posiada twarz."

4.4. Kultura organizacji

Program corporate identity budowany jest z czterech zasadniczych elementów (corporate design, communication, behaviour i public relations), które nadbudowują na kulturze organizacji. Corporate culture to podstawa wszystkich programów. Nie istnieje możliwość zbudowania funkcjonującego programu corporate identity, jeśli nie jest zgodny z normami i wartościami kultury organizacji. Pierwszym krokiem, nim przejdziemy do konstruowania programu, jest więc zawsze analiza i rekonstrukcja kultury funkcjonującej w organizacji, a w przypadku stwierdzenia

cech negatywnych lub wręcz nieefektywnego funkcjonowania tego systemu, rozpoczynamy prace od jej poprawienia (kiedy stwierdzamy, że kultura organizacji jest niereformowalna, rezygnujemy oczywiście z zadania!). Podstawą programu budującego tożsamość organizacji jest więc wszystko to, co w danej chwili jest w organizacji ważne, czego organizacja sobie życzy – jej wartości, reprezentowane przez nią normy, wytyczne dla działań itp. Kultura organizacji powstaje i istnieje zawsze, każda grupa socjalna tworzy własną kulturę widoczną na zewnątrz między innymi poprzez własny język, wspólne wartości i cele, przekonania i normy, sposób i styl życia, zachowania oraz same produkty. Dieter Herbst (1998, 23) wyróżnia następujące istotne aspekty kultury organizacji:

- organizacje bez kultury nie istnieją; każda organizacja sytuje się w obrębie jakiejś manifestacji systemu kultury, zadaniem programu corporate identity jest tylko rekonstrukcja tej kultury i dopasowanie jej do istniejących wymogów rynku
- wartości, normy, wzorce myślenia i zachowania determinują i stabilizują decyzje, działania i aktywność organizacji
- kultura organizacji jest podstawą tożsamości organizacji; tożsamość nie może zatem zostać we wszystkich aspektach skonstruowana (z niczego), lecz musi nadbudować na istniejących i funkcjonujących już w organizacji wartościach i normach
- poszczególne działy organizacji wykazują istnienie swego rodzaju subkultur; subkultury te muszą wyrastać ze wspólnej bazy kulturowej spójnej z celami organizacji
- zmiany zachodzące w organizacji muszą być zgodne z jej kulturą
- w tym kontekście istotny jest także personel organizacji – w image'u współpracowników bowiem zawarty jest klimat organizacji; analizując zatem współpracowników (przy pomocy wywiadów, ankiet itp.) uzyskać możemy informacje na temat kultury panującej w organizacji; ciekawym i stosunkowo wiarygodnym wskaźnikiem jakości image'u personelu oraz organizacji jest ilość i kwalifikacje osób, starających się o zatrudnienie w organizacji, współpracownicy oddziałują bowiem jako multiplikatory image'u

Gert Gutjahr (2000) podkreśla, że nie tylko kultura organizacji, lecz także management kultury stanowią centralne wyznaczniki budowania programu corporate identity (na podstawie wewnętrznych kryteriów psychologicznych). Kryzys autonomii organizacji pojawia się najczęściej wtedy, kiedy systemowa dyferencjacja samej organizacji powoduje powstawanie problemów w kierowaniu zespołem i w koordynacji. Kultura organizacji, składająca się z subkultur, tworzona jest między innymi ze stylu lub stylów pracy, z obrazów wiodących i stylu kierowania. Centralnym punktem generującym i utrzymującym funkcjonowanie kultury organizacji jest motywacja współpracowników do brania udziału w jej realizacji. Najważniejszymi elementami współtworzącymi motywację są: zachowania informacyjne i decyzyjne kierownictwa organizacji (motywowanie współpracowników, by identyfikowali się z organizacją), kooperacja w obrębie organizacji, koordynacja działalności, bodźce wzmagające dokonania, delegowanie zadań (w organizacji musi istnieć wystarczająca ilość możliwości delegowania) i kwalifikacje (współpracowników). By elementy te mogły oddziaływać, konieczne jest istnienie i funkcjonowanie koherentnej filozofii organizacji, wytycznych dla wspólnych zachowań, integracji bazującej na skutecznej komunikacji, przebiegu procesów komunikacyjnych od góry do dołu i od dołu do góry, psychologicznego rozwoju organizacji, by współpracownicy otrzymywali stale bodźce dla dokonań, zmiany zaangażowania współpracowników przez wykorzystanie zasady delegowania (co powoduje pojawianie się gotowości do dokonań), stałej, planowej i systematycznej kwalifikacji współpracowników oraz istnienie perspektyw zawodowych i pokazywanie ich współpracownikom. Kultura, osobowość organizacji to jej wspólne poglądy i niepisane reguły, to subiektywna, niewidoczna strona organizacji, decydująca o tym, jak organizacja funkcjonuje; kultura ta tworzy zrozumienie, ukierunkowanie i klarowność tożsamości. Senn/

Childress/Senn (1995) wyróżniają ponadto tzw. kulturę wysokich dokonań, cechującą organizacje we współczesnych wysoko zdyferencjonowanych społeczeństwach, to znaczy taką osobowość organizacji, która jest w dużym stopniu fleksybilna, łatwo potrafiąca się dostosować do szybkich zmian zachodzących na rynku opinii, która cechuje się optymizmem, wiarą w siebie i w produkt, produkuje i wykorzystuje energię i motywację swych współpracowników. Kultura tego typu posiada cztery główne aspekty: a) wartości, ukierunkowujące działania organizacji, b) otwartość na zmiany oraz zaufanie, c) samoodpowiedzialność i empowerment oraz d) teamwork. Kultura organizacji zatem to:

- a) wspólne wyobrażenia co do wartości – Co myślimy?
- b) nastawienia i zachowania – W jaki sposób coś trzeba robić?
- c) normy – Jak zabieramy się za coś?
- d) bohaterowie – Kto jest dla nas wzorem?
- e) systemy – podstawowe reguły

Chcąc (np. w trakcie przeprowadzania analizy sytuacji zastanej w organizacji) rozpoznać funkcjonującą w organizacji kulturę, zwracamy szczególną uwagę na następujące aspekty:

- a) Jakie sprawy powodują w organizacji powstawanie zainteresowania?
- b) Zachowanie się współpracowników
- c) Obserwujemy procedury znajdowania rozwiązań w organizacji oraz sposoby działania
- d) Jakie historie o jakich bohaterach są w organizacji rozpowszechniane?
- e) Szukamy feedbacks

Jednym ze sposobów budowania wymienionych wyżej kompetencji na wszystkich poziomach kierowniczych organizacji jest tworzenie tzw. *quality circles*, czyli grup projektowych, w których pracownicy z różnych poziomów hierarchii rozwijają jakiś konkretny wspólny projekt, przy zastosowaniu metody nie-dyrektywnej. Konstytuowanie się takiej grupy przebiega według następującego schematu: Grupie projektowej podajemy tylko miejsce i czas oraz powód spotkania, poza tym nie udzielamy żadnych dalszych informacji na temat treści czy stylu pracy. Pierwsze spotkanie to faza pełnej dezorientacji (trwająca mniej więcej jeden dzień), następnie pojawia się faza skutecznej aktywizacji, ponieważ współpracownicy zaczynają rozumieć, że bez inicjatywy i bez własnego wkładu do pracy grupa nie osiągnie rezultatów. W dalszej fazie pojawia się owocna i planowa praca. Proces budowania grupy i pracy w *quality circles* powinien obserwować psycholog.

Filozofia organizacji, jej misja lub wizja określane są powszechnie terminem *obrazu wiodącego*, który formułuje docelową tożsamość organizacji na podstawie realizowanej przez nią kultury oraz życzeń i oczekiwań współpracowników. Obraz wiodący wytycza kurs organizacji, określa ramy jej działań za pomocą reguł, wartości i kryteriów. Funkcją obrazu wiodącego natomiast to informowanie o wartościach oraz zasadach obowiązujących w organizacji, wprowadzanie kognitywnych podstaw dla zachowań, wspieranie managementu, usuwanie niepewności i transportowanie celów na zewnątrz. *Obraz wiodący* składa się z idei i zdania wiodącego oraz z motta.

- a) *Idea wiodąca* określająca i wytyczająca sens organizacji oraz zapośredniczająca jej wizję jest początkową ideą stojącą u podłoża założenia organizacji; nie może ona jednak być skonstruowana na zasadzie superlatywów (przedstawiania organizacji jako najlepszej, wspaniałej itp., to raczej żenujący przykład stosowania tego środka identyfikacji przez niektóre organizacje), lecz poprzez konkretne nazwanie cech wyróżniających organizację w myśl zasady: *nie informujemy o tym, co robimy, lecz o tym, kim jesteśmy*.
- b) *Zdanie wiodące* to centralna wypowiedź, ustalająca i wyrażająca cele i wartości organizacji, pokazująca jej specyficzne kompetencje; idea wiodąca

konkretyzowana jest więc przez zdania wiodące, formułowane na tyle szeroko, by mogły obowiązywać dla całej organizacji, lecz nie na tyle, by stały się frazesami.

- c) *Motto* natomiast to krótki, nacechowany, łatwy do zapamiętania slogan, sprowadzający ideę wiodącą do kwintesencji, na tyle bogaty w znaczenia, by odróżniał organizację od innych.

Obraz wiodący transportowany jest przez: corporate design, corporate communication i corporate behaviour zarówno do wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Schematycznie wyrazić można rzecz następująco:

kultura organizacji → tożsamość → obraz wiodący (idea wiodąca, zdania wiodące, motto) → design +komunikacja +zachowanie → corporate image.

Według Kiesslinga i Spannagla (2000) obraz wiodący organizacji powinien być: witalny, konkretny, realistyczny i zorientowany na przyszłość, powinien porywać, wiązać działania, stanowić jasno zarysowaną i wyposażoną w horyzont czasowy ramę ogniskującą wszystkie działania w organizacji. Z koncepcji tej wynikają następujące wymogi dla konstrukcji obrazu wiodącego: prawdziwość, jasność i klarowność, kompletność, konsensualność, orientacja, motywacja, możliwość przypomnienia sobie i zapamiętania obrazu wiodącego, spełnianie roli dowodu (obraz wiodący dowodzi tego, kim jesteśmy), nadrzędność i możliwość wyprowadzenia z obrazu dodatkowych wartości (obraz wiodący posiada w organizacji najwyższy priorytet i charakter normy, z niego dopiero wyprowadza się szersze reguły i dyrektywy), oryginalność (obraz wiodący powstać musi w samej organizacji, proces jego znajdowania to element corporate communication, w myśl zasady – droga jest celem).

Można więc zdefiniować: "kultura organizacji jest podstawą tożsamości organizacji, formułowaną przez jej obraz wiodący, składający się z idei wiodącej, ze zdań wiodących oraz z motta, które stanowią podstawę dla design, komunikacji i zachowania, i prowadzą, jako narzędzia uświadamiania tożsamości organizacji, do utożsamienia kultury organizacji z obrazem wiodącym i corporate image" (36).

4.5. Corporate design

Corporate design przekłada tożsamość i jednorazowość organizacji na wewnętrznie konsystentne elementy wizualne. Składnikami kształtowania corporate design jako jednorodne konstanty wyróżniające organizację spośród innych są: logo, kolory i pismo organizacji, typograficzna forma sloganu, raster, reguły stylistyczne znaków ikonicznych (fotografii, obrazów, ilustracji), produkty, opakowania, środki transportu, architektura, szyldy, ubrania robocze itp. Corporate design wyłącznie transportuje tożsamość i osobowość organizacji, nie tworzy jej jednak, corporate design to forma a nie jest treść. "To nie gwiazda czyni Mercedesa sławnym, lecz Mercedes czyni gwiazdę sławną" (Herbst 1998, 39). Corporate design to wizualny koncentrat światopoglądu, misji społecznej organizacji, jej komunikatów i programu, czyli sformułowanej samoświadomości organizacji. Corporate design służy do stworzenia systemu orientacyjnego w odniesieniu do świata przeżyć reprezentowanego przez organizację, przy pomocy wizualnych elementów postrzeganiowych. Pozostając przy metaforze komputerowej, powiedzieć można, że corporate design to hardware, corporate identity natomiast – software. *Corporate design to wizualizacja kompetencji organizacji*. Wizerunek wizualny stanowi oczywiście element podlegający ciągłemu rozwojowi, konieczne jest zatem jego dostosowanie do zmian zachodzących w systemie społecznym i kulturowym.

Wytyczne dla reguł obowiązujących przy projektowaniu design rejestrujemy w tzw. *design manual*. Dbając przy tym o dostosowanie marki reprezentującej organizację do image'u. Elementy designu należy ustalić jasno i jednoznacznie oraz długofalowo utrzymywać, zadbać należy o możliwość stosowania wszystkich elementów designu w różnych i odmiennych w charakterze mediach. Raz ustalony

design realizowany jest według zawsze tych samych reguł gry. Jednorodność osiąga się poprzez konsekwencję w stosowaniu odpowiednich środków oraz przez ustalenie odpowiedzialności za realizację programu jednej instancji decyzyjnej. Dla skuteczności wizerunku liczy się jego stałość i rozpoznawalność, w ten sposób u odbiorcy powstać może zaufanie do organizacji. W procesie tym management organizacji musi się identyfikować z programem corporate identity.

Logo organizacji powinno zwracać uwagę na organizację, oddziaływać jako sygnał, informować i zapadać w pamięć, posiadać samodzielną i długotrwałą wartość estetyczną, powinno integrować oraz zostać tak skonstruowane, by mogło występować w co najmniej kilku wariantach. W odniesieniu do loga, znaków i marki efektywne dla przekazania zamierzonych treści jest wykorzystanie konnotatywnego (a tylko w mniejszym stopniu denotatywnego) zakresu semantyki znaków, umożliwia to bowiem odbiorcy wprowadzanie do wypowiedzi własnych interpretacji, na co elementy denotatywne pozwalają tylko w znikomym stopniu. Kompleksowa konotatywna treść to podstawowy warunek dla jakościowo wysokiej tożsamości. Logo występuje w formie:

- a) *marki obrazowej*, to znaczy znaku ikonicznego, który powinien być łatwo postrzegalny, rozpoznawalny i zapamiętywalny, i który konstytuuje zrozumiałe odniesienie do organizacji.
- b) *marki słownej*, to znaczy nazwy organizacji w formie graficznej (stanowiącej swego rodzaju podpis), marka słowna powinna się jednoznacznie odnosić do organizacji, być czytelna dla odbiorcy i unikalna.
- c) *marki kombinowanej*, to znaczy zestawienia marki słownej i obrazowej.

Kolor i *pismo* organizacji to kolejne łatwo zapadające w pamięć elementy wyróżniające. Pismo wyraża samoświadomość organizacji, powinno więc być ponadczasowe i nie podlegać trendom mody.

Raster to element corporate design, który łączy poszczególne komponenty (logo, tekst, obrazy) w jeden jednorodny wzorzec porządku, produkując rozpoznawalność organizacji.

Design produktu to zewnętrzne ukształtowanie produktu, bazujące na obrazie wiodącym i stanowiące komunikat o producencie, to narzędzie prezentacji obrazu wiodącego.

Communication design to design mediów drukowanych, zdjęć, wystaw, targów, ubrań, stron www, wizytówek, broszur itp., służący rozpoznawaniu organizacji oraz długotrwałemu zapamiętaniu jej przez klienta.

Design architektury z kolei wyraża filozofię organizacji, to samo dotyczy wyposażenia biur, przy pomocy którego sygnalizować można ponadto znaczenie współpracowników lub rodzaj hierarchii panującej w organizacji.

Kształtowanie wizualnych elementów wizerunku organizacji rozpoczynamy na najwyższym poziomie hierarchii zarządzania organizacji, gdyż dla przeprowadzenia wszystkich prac niezbędna jest świadomość konieczności dokonania zmian na szczeblach najwyższych. Bez akceptacji gremiów zarządzających realizacja programów corporate identity jest niemożliwe. Przy czym jako wykonawcy zaakceptować możemy tylko stuprocentowe równouprawnienie designera w pracy; designer musi być równoprawnym partnerem wykonywanego zadania. Kształtowanie tożsamości organizacji bowiem to nie zabiegi kosmetyczne lub renowacyjne, to nie pomoc w sprzedaży produktu, lecz prezentacja osobowości i charakteru organizacji. Designer musi w tej sytuacji posiadać kompetencje decyzyjne, gdyż to on koordynuje, realizuje i kontroluje współpracę z organizacją.

Prace nad programem corporate design rozpoczynamy od ustalenia stanu faktycznego w pięciu fazach analizy:

- a) Analiza konieczności i sensu istnienia dotychczasowych przyzwyczajęń panujących w organizacji ('u nas już tak zawsze było'); przy pomocy odpowiednich metod (wywiady, ankiety, rozmowy na wszystkich szczeblach organizacji) rekonstruujemy z jednej strony stan faktyczny oraz z drugiej funkcjonujący w organizacji stan pożądany. Przy zastosowaniu np. dyferencjału semantycznego ustalić możemy profil obydwu stanów i wypracować istniejące między nimi różnice.
- b) Ustalenie kryteriów, które będą miały obowiązywać w procesie kształtowania corporate design; tu analizujemy postawę organizacji, adekwatność, kształt i rodzaj stosowanych środków, rozpoznawalność i wyróżnialność organizacji, jej prezencję, lokalizowalność, czynniki ekonomiczne, stałość.
- c) Przegląd istniejących środków transportujących design organizacji (druki, prospekty, broszury, ogłoszenia, plakaty, filmy, hipermedia, produkty, opakowania, wystawy, architektura, wyposażenie wnętrz, pojazdy, przedmioty, systemy informacyjne i orientacyjne).
- d) Przegląd znaków, typografii, kolorów, formatów, fotografii, prezentacji.
- e) Przegląd stosowanych metod (reguły graficzne i typograficzne, zasady stosowanych porządków, jakość materiałów i ich obróbki).

Suma faz (c), (d) i (e) pozwala stworzyć nam swego rodzaju wizualny system klocków, którego reguły kombinatoryjne tworzą procesualny system otwarty na zmiany zarówno społeczne jak i rynkowe. System ten opierać musi się na racjonalnej ekonomii środków i (tych samych) jakości używanych później w różnych projektach. Wyjść przy tym trzeba z założenia, że we współczesnych wysoko zdyferencjonowanych społeczeństwach mamy do czynienia ze specyficzną formą rynku opartą na zjawisku, które charakteryzowane jest terminem *lifestyle* (por. Daldrop 1997). Konsument nie jest dziś (a najprawdopodobniej nigdy nie był) osobowością operującą racjonalnie, lecz poszukującą w procesie konsumpcji wartości kompensujących między innymi np. stres wynikający z funkcjonowania w specyficznych regułach świata pracy i świata czasu wolnego społeczeństw przemysłowych. Oferowany w tej sytuacji produkt wymaga ideologicznego »opakowania«, swego rodzaju otoczki ideologicznej. Organizacje nie oferują już dziś kosmetyków, lecz młodość, nie oferują urlopu nad morzem, lecz wolność, nie oferują samochodu, lecz moc i siłę itp. Z drugiej strony jednak, o czym nie powinno się zapominać, w centrum zainteresowania nadal stoi dobry produkt, bez takiego produktu kształtowanie elementów *lifestyle* nie jest możliwe. Produkt to co prawda warunek konieczny, lecz nie wystarczający. O ile więc przez ostatnie dziesięciolecie obowiązywała formuła Bauhausu 'form follows function', o tyle dziś skuteczna jest formuła "form follows spirit" (Gerken, 1992, 80). Dziś efektywne jest inscenizowanie samej komunikacji, produktu, procesu korzystania z mediów itp.

W tym kontekście istotny i relewantny staje się *design management*. Tożsamość organizacji, produktu, marki to wielkości płynne, wymagające stałej obserwacji, kontroli i ciągłego rozwoju. Wychodząc od definicji managementu, jako systematycznej i planowej działalności ukierunkowanej na cel, oraz integrując ją z rolą i funkcją designu, otrzymujemy następujące zadania *design management*: ustalenie stanu faktycznego, identyfikacja problemu i sformułowanie stanu docelowego, wypracowanie pozycji, w jakiej znajduje się organizacja, realizacja odpowiednich przedsięwzięć, kontrola ich efektywności, zintegrowanie rozwiązań z innymi sferami (czy działami) organizacji, propagowanie wiedzy o design, dokumentacja poszczególnych kroków, oferowanie wizji przyszłości.

Kolejnym elementem jest *rola* i charakterystyka samego *designera*. Gerd Fleischmann (2000) wychodzi z założenia, że designer to komunikator, pośrednik oraz strateg, to osoba posiadająca wiedzę i umiejętności we wszystkich wymienionych dziedzinach. Umiejętności te natomiast wykorzystać można lepiej, nie tylko kiedy się skutecznie działa, lecz kiedy intelektualnie rozumie się dlaczego tak a nie inaczej się działa. Procesy kognitywne inicjowane są przez to, że zmieniamy zastany porządek tak, by odpowiadał on wymaganiom stojącego przed

nami rozwiązania problemu. Działalność w zakresie design stanowi zawsze realizację procesu porządkowania, redukcji chaosu, design to płynięcie pod prąd, to zastępowanie zastanej entropii przez określony stopień porządku. Natężenie porządku zależy od tego, ile uproszczeń i ujednoczeń możemy w danej sytuacji wprowadzić. Mies van der Rohe mawiał na tę okoliczność: design osiąga "dużo przy pomocy minimalnych środków" (doing more with less) (cytowane za Fleischmann 2000, 317). Design rozpoczyna się od celu, od postawienia problemu, dopiero potem pojawia się strategia jego optymalnego rozwiązania. "Designer to ktoś tworzący plan tego, jak można zamienić sytuację zastaną w sytuację docelową". Problem natomiast "to różnica między tym, co zastaliśmy, a tym, co chcemy osiągnąć" (Herbert Simon 1981; cytowane za Fleischmann 2000, 318). Lub inaczej: "designing is not a profession but an attitude" (László Moholy-Nagy, 1946; cytowane za Fleischmann 2000, 318). Lub jeszcze inaczej: "nie wiemy, co inni myślą, i jakie są ich wewnętrzne wyobrażenia, żyjemy w subiektywnej rzeczywistości. Lecz mamy tęsknoty socjalne, by z tej izolacji wyjść. Staramy się ją pokonać przy pomocy komunikacji, gdyż ten, kto mówi, żyje. Wykorzystujemy do tego znaki, tworząc przez to kolektywną bazę dyskursu, system koordynatów nazywany powszechnie obiektywnością. Świat nie jest po prostu dany, lecz jest takim, jakim go komunikujemy, wyjaśniamy – designujemy. Design komunikacji to takie usieciwienie indywidualnych 'obrazów', by powstał z nich 'świat'" (~).

Wracając do tematu: Dla corporate design (a także marketing identity) istotna jest – jak podkreśla Anton Stankowski (2000, 191) – nie tylko sama rozpoznawalność znaku, ile zatrzymanie go w pamięci i wywołanie sympatii odbiorcy na dłuższą metę; w tym sensie skorelowane ze sobą muszą być nie tylko elementy wizualne, lecz także system stosowanych miar, proporcji i układów graficznych. Prezencja organizacji musi być jasna, jednoznaczna i silna, odpowiadająca soundowi swego czasu, w żadnym wypadku jednak nie ukierunkowana na modę. Także prezencja środków wizualnych wyrażać powinna działanie a nie reagowanie na modne trendy czy style. Z drugiej strony wizualna linia wiodąca corporate design nie może podlegać uniformizacji, lecz wyrażać musi własny styl, własną linię i przewagę organizacji nad innymi na okres wielu lat. Stosowanie systematycznych reguł oraz systemu wizualnych klocków przynosi ponadto korzyści ekonomiczne, gdyż pozwala na oszczędne stosowanie niewielu tylko środków wizualnych, zapobiegając rozrzutności w produkcji materiałów graficznych. Główne właściwości elementów wizualnych to: koncentracja, rozpoznawalność i jednorodność. Wizualnego obrazu organizacji nie rozwijamy z konwencji artystycznych lub estetycznych czy z preferencji designera, lecz z charakterystycznej kultury organizacji. W tym celu konieczne jest zawsze zrekonstruowanie stanu faktycznego, nie dopasowując się jednak do niego bezkrytycznie, gdyż w takim wypadku osiągnęlibyśmy tylko niwelowanie w dół. Badania przeprowadzane na początku projektu, pozwalają wyłącznie na zrekonstruowanie stanu faktycznego, ich wyniki nie wskazują jednak kierunku, w jaki iść powinno rozwiązanie problemów.

Podstawowe elementy wizualnego obrazu organizacji to: marki, raster, pismo i typografia, kolor, architektura, przedsięwzięcia, styl pracy i kontrola. Zastosowane formy podstawowe powinny być wielostronnie stosowalne i deklinowalne w różnych nośnikach (mediach).

a) Marki to najważniejszy element obrazu organizacji, jako konstanta powinny one oddziaływać niezależnie od czasu, w jakim powstały. Marka stanowi wizualną klamrę, sygnał reprezentujący dokonania organizacji. Przy czym uwzględnić trzeba, że zarówno korzystne jak i niekorzystne dokonania są przez markę zwielokrotniane. Kolejny krok kształtowania to skorelowanie marki z jej graficznym i przestrzennym otoczeniem; nie osiągniemy zamierzonych rezultatów, jeśli najskuteczniejsza nawet marka występować będzie w niekorzystnym dla siebie otoczeniu. Dlatego stosujemy powolny stopniowy sposób wprowadzania marki, rozpoczynając od jej stosowania najpierw

wewnątrz organizacji, a dopiero potem wychodząc z koncepcją na zewnątrz. Cechy skutecznych znaków to: prostota, oszczędne ujęte, łatwość szybkiego zapamiętania, czytelność na duży dystans oraz w dużym pomniejszeniu. Kryteria dla oceny marki:

- rozpoznawalność jako wartość (oddziaływanie jako sygnał)
- wartość informacyjna (łatwość przypominania sobie znaku)
- długowieczność i samodzielność
- zdolność do integracji i do zmienności
- możliwość pomniejszania
- stopień przydatności w różnych nośnikach znaków
- udział estetyki i stopień sympatii

Wyróżniamy zasadniczo cztery rodzaje marek: markę obrazową, słowną (tu zadbać należy o to, by słowo funkcjonowało w różnych językach i dawało się łatwo wymówić), markę literową (skrót) oraz kombinowaną; ostatnie posiadają funkcję ułatwiającą przejście od jednego znaku do innego oraz cechują się krótkotrwałością funkcjonowania, z reguły stanowią element wiążący w procesach rozwoju znaku; ponadto stosuje się je także w procesach re-designu. Jeśli chodzi o negatywne cechy marki, w zasadzie wspomnieć trzeba tylko o jednej – marka to nie gag czy dowcip, gdyż dowcip, jak to dowcip, jest śmieszny tylko w określonym i najczęściej krótkim czasie, a marka działać ma wiele lat, by nie powiedzieć dziesięcioleci.

- b) Raster służy racjonalnemu kształtowaniu druków, daje jednak także pole do opisu dla wariacji; raster składa się z powielanego elementu podstawowego (np. VOKO – 42x42mm). Miary rastra powinny być dopasowane do systemu metrycznego i calowego, gdyż w druku jest to często wymagane. Budowa rastra powinna być funkcjonalna i logiczna. Używanie rastra przebiega od góry do dołu oraz z lewej strony na prawą. Korzystne jest stosowanie nielicznych tylko formatów papieru, aby zapobiec optycznemu zamieszaniu (np. A4, 2/3A4 i długi DIN). W corporate design nie chodzi o publikowanie graficznego gustu designera, lecz o znalezienie dla organizacji jej linii graficznej. "Estetyka to porządek o określonej wartości funkcji" (Stankowski 2000, 198).
- c) Pismo i typografia: pismo stosowane w drukach (tzw. pismo domowe) pośredniczy w komunikacji z organizacją i komunikuje organizację, powinno zatem odpowiadać jej charakterowi i jej filozofii, powinno być jasne i dobrze czytelne, rodzina pisma powinna być ponadczasowa. Najefektywniejsze w tym celu są pisma groteskowe. Podstawowe reguły typografii to: kroje pisma odpowiadają wymowie druku, pismo podstawowe jest normalne lub light, wyróżnienia są półtłuste, podkreślenia w tekście – normalnym pismem kursywą. Stosujemy tylko małe i duże litery, nie stosujemy rozstrzelonego druku i wersalików (gdyż utrudniają czytanie). Najmniejsza wielkość pisma to 8 pt. Zmianę wielkości pisma w tekście, najskuteczniej podkreśla wielkość od dwa stopnie większa ($x+2$, np. baza 10pt, następne – 12pt itp). Używamy tylko niewielu wielkości pisma. W zakresie typografii kierujemy się zasadą harmonii.
- d) Kolor (tzw. kolor domowy) służy orientacji i rozpoznawalności, posiada charakter sygnału, podkreśla i demonstrowuje coś, bazując jednak na harmonii. Stosujemy przy tym najwyżej trzy kolory, przyporządkowując każdemu konkretną informację; jeden (lub najwyżej dwa) kolory przejmują funkcję wiodącą, trzeci natomiast używany jest rzadko i w celu podkreślenia jakichś aspektów. Tym samym kolorem (jednym lub najwyżej dwoma) oznaczamy obiekty organizacji.
- e) Architektura wizualizuje sound, klimat organizacji, stosujemy ją (szczególnie architekturę wnętrz) w celu kształtowania corporate design bez głośnego (lub wręcz nachalnego) zamiaru przekonywania o sobie, lecz rzeczowo, harmonijnie, neutralnie, co sprzyja także klimatowi rozmów przeprowadzanych w takich pomieszczeniach.
- f) Przedsięwzięcia (eventy) to dodatkowe elementy corporate design stosowane w celu stabilizacji ustalonego obrazu organizacji. Podstawowe znaczenie ma w tym kontekście tzw. manual, rodzaj podręcznika, w którym zamieszczamy

wszystkie ustalenia dotyczące elementów graficznych, zarówno konstanty jak i zmienne obrazu prezencji. Manual można także przedstawiać opinii publicznej, pokazywać klientom itp. Inne elementy to organizowanie wystaw, rozdawanie klientom drobnych prezentów o wydźwięku kulturowym itp. Jeśli organizujemy wytwawy, powinny one być liczne, odbywające się przez wiele lat; jednorazowe akcje nie przynoszą żadnych rezultatów.

- g) Styl pracy i kontrola: Skonstruowany obraz prezencji organizacji rozpoznawalny jest w zasadzie już po pół roku, zakorzenia się natomiast i przeforsowuje po ca. półtora roku do dwóch lat. Jakość i skuteczność wykonanego zadania zwiększa się wraz z precyzją, z jaką sformułowano zadanie. Całość koncepcji designu kształtujemy z systemu wizualnych klocków, możliwość ich kombinacji zwiększa efektywność koncepcji oraz umożliwia, w przypadku re-designu, wymianę kilku tylko klocków, bez konieczności reintegracji całej koncepcji (jeśli ten stopień re-designu jest oczywiście wystarczający). Najskuteczniejsza jest zatem droga dedukcyjna – najpierw wypracowujemy koncepcję, potem projektujemy klocki, a następnie tworzymy z nich koherentny system. Integracja marki we wszystkie działania wizualne wynika ze sformułowania wizualnej linii wiodącej, która z kolei wynika z celów i filozofii organizacji. Wytyczne dla znaku wizualnego zapisujemy oczywiście w manualu, co racjonalizuje nasze działania. Po dłuższych okresach funkcjonowania zrealizowanej koncepcji przeprowadzamy kontrole pośrednie, co umożliwi nam precyzyjniejsze wyprofilowanie wizerunku organizacji.

Heiner Erke (2000) wyróżnia dziesięć kryteriów pozwalających określić dokonania znaku marki:

- a) postrzegalność – wzbudzanie uwagi, czytelność, oferowanie strukturyzacji
- b) treść – zapośredniczanie pojęć, spontaniczna zrozumiałość, oferowanie dodatkowych informacji
- c) motywacja – zwracanie się do..., wzbudzanie życzeń, inicjowanie działań, dotrzymywanie obietnic dotyczących użytkowania
- d) możliwość nauczenia się znaku – znak marki musi być znany, nie do pomylenia z innym, rozpoznawalny i zapamiętywalny, być punktem krystalizacyjnym odpornym na zużycie
- e) osobowość znakowa – znak musi posiadać tożsamość, być oryginalny, wyrażać określone właściwości, budować relacje, być wiarygodny
- f) aspekty socjalne – znak musi grać pewną rolę, reprezentować status, być socjalnie aktywny i dostępny, być powodem do komunikacji
- g) wymiar czasowy – zapośredniczanie odniesień historycznych w odniesieniu do organizacji, innowatywność, dokumentowanie aktualności, posiadanie perspektyw na przyszłość
- h) wymiar kulturowy – zapośredniczanie aspektów retorycznych lub literackich, wykazywanie odniesień plastycznych (heraldyka, ikonografia, symbolika), znak musi posiadać wymiar estetyczny, podobać się, być harmonijny, rzeczowy i konkretny
- i) logika i systematyka – logika wariabilnej formy, znak musi posiadać koloryt i treść, być elementem wizualnego obrazu prezencji, reprezentować nadawcę
- j) wartość użytkowa – znak musi być realizowalny w odpowiednich mediach i stosowalny w ramach reguł ekonomii, nawiązywać do obrazu prezencji

Nośniki znaków i informacji posiadają swoją hierarchię z uwagi na znaczenie i wagę prezentowanych i transportowanych przez nie komunikatów. Na pierwszym miejscu jako najwyższy element w hierarchii sytuuje się *broszura image'owa*, to w niej i poprzez nią organizacja się przedstawia, w broszurze tej nie informujemy jednak o tym, co robimy czy produkujemy, lecz kim jesteśmy. Kolejne elementy to: *prezentacja wszystkich produktów*, *prospekty dla poszczególnych produktów* z wyszczególnieniem funkcji, sposobu działania i danych technicznych, *plakaty informacyjne* (tylko w charakterze serii, pojedyncze są bezskuteczne), *niewielkie ogłoszenia w mediach* (jako serie), *prospekty techniczne*, *listy cen*, *instrukcje*

obsługi. Ciekawą formą nawiązywania kontaktu oraz prezentacji swej tożsamości jest także okazjonalne publikowanie ogłoszeń zawierających odniesienia do wydawcy medium, w którym ogłoszenie to publikujemy. Najskuteczniejszą formą jest – według Stankowskiego – *konkretna grafika funkcyjna*. Ponadto obowiązuje jasna i klarowna zasada organizacyjna jako regulatyw dla hierarchii, treściowej koherencji i ekonomiczności podejmowanych działań.

W równym stopniu ważny jest zakres pracy określany jako **communication design**. Sabine Zentek i Dieter Blase (2001) charakteryzują pracę designera jako kształtowanie "formy artykułów konsumpcyjnych i przedmiotów użytkowych", zaś wynik tej pracy jako plan, projekt, wzór lub model; sporządzanie planu natomiast to organizowanie faktów i wytworzenie struktury, to planowa i kształtująca aktywność w zakresie komunikacji. Zakres zadań designera grafiki wymaga planowego przygotowania (koncepcja) oraz rozwiązania problemów przy pomocy znaków, kolorów i obrazów. Zadaniem designera komunikacji jest, transportowanie komunikatów, powodujących powstanie komunikacji między organizacją a klientem, a także między różnymi kręgami kulturowymi z różnymi kodami znakowymi. Punkt ciężkości pracy designera komunikacji dzisiaj to rozpoznanie problemów komunikacyjnych, a następnie ich rozwiązanie przy pomocy środków przedmiotowych i kształtujących. Designer grafiki musi być w stanie wyjaśniać komunikacje i wizualizować rozwiązania problemów.

Profil charakteru i kompetencji designera komunikacji scharakteryzować można następująco: gotowość do podejmowania zadań ekonomicznych i managerskich, orientacja na powodzenie, rozpoznawanie i wykorzystanie szans, pragmatyczne działanie, wola przeformowania własnej koncepcji, odporność psychiczna (ze względu na długi i nienormowany czas pracy oraz ciśnienie terminów), sugestywność, umiejętność nawiązywania kontaktów, kompetencje w zakresie teamwork.

Formy pracy designera komunikacji na dzisiejszym rynku to samodzielny przedsiębiorca, pracownik w agencji lub pracownik odpowiednich działów organizacji. Praca w agencji pociąga za sobą pewną monotonię, jednak poprzez kontakt ze stażystami i ludźmi młodymi do agencji wnoszony jest *lifestyle*. Praca na własny rachunek z kolei pociąga za sobą wielość zadań, a nowe trendy oraz *lifestyle* rozpoznać trzeba samemu. Typowa droga od designera grafiki do art directora: 6-12 miesięcy pracy w agencji lub pracy samodzielnej, by zdobyć praktykę zawodową, poznać wymogi i sposób pracy, po 2-3 latach przejście do pracy na własną odpowiedzialność w agencji, osiągając statut junior art director. Po dalszych 2-3 latach stać się można art director. Art director to designer grafiki mający kierownictwo artystyczne i rozwijający koncepcje według określonych kryteriów (np: oczekiwanych korzyści, wzrostu obrotów itp.), tworzący elementy komunikacji między zleceniodawcą a klientem, ustalający wynikające z tego działania i koncepcję corporate identity organizacji. Art director realizuje zadanie, w zgodzie z budżetem i w kooperacji z creative director, samodzielnie i na własną odpowiedzialność, zarówno wobec swojej agencji jak i wobec zleceniodawcy; organizuje całość proponowanych przedsięwzięć kreatywnych w odniesieniu do ich integracji w całościowy koncept programu corporate identity, do ich specyficznej skuteczności w odniesieniu do czasu i/lub produktu, technicznych możliwości ich realizacji, aż do dostarczenia projektu zleceniodawcy oraz do możliwości jej ekonomicznej realizacji (plan budżetowy). Oczekuje się, że art director posiada wiedzę w całym zakresie pracy, lecz także specjalizuje się w jednym obszarze (ilustracja, typografia, stoiska targowe, webdesign, fotografia, koncepcja). Osoba pracująca na własny rachunek posiada automatycznie zadania art directora. Art director ma prawo podpisywania projektów, a zatem i prawo decydowania o takim a nie innym ich wykonaniu. Zadania techniczne wykonuje czystorys (to samodzielny zawód, nazywany też projektantem mediów, producentem materiałów do druku). Klasyczne zadania designera grafiki to koncepcja, projekt, layout, ilustracja, typografia, grafika komputerowa. Przez pierwsze 10 lat pracy zmiany miejsc pracy co 2, 3 lata widziane są przez pracodawców pozytywnie, gdyż zmiany

poszerzają horyzonty, poprawiają kwalifikacje, podnoszą odpowiedzialność. Częstsze zmiany oceniane są negatywnie. Przy wyborze pracodawcy (gdyż to my wybieramy pracodawcę a nie odwrotnie) ważne są następujące kryteria: a) czy w przyszłej pracy pracować się będzie według wskazówek, czy też b) samodzielnie w określonych ramach, lub c) samodzielnie, innowacyjnie i planująco. Zawód designera komunikacji spokrewniony jest z jednej strony z pracą w agencji reklamowej jako przedsiębiorstwem oraz z projektantem mediów (jako zawodem wyuczonym) z drugiej strony. Projektant mediów pracuje w zakresie online-publishing, cyfrowych technik produkcyjnych, digital-print itp. Projektanci mediów uczą się kształtowania, datahandlingu, integracji mediów, gwarantowania jakości, podstaw ekonomii, elektronicznego opracowania obrazów, redakcji technicznej, intermedialnej obróbki danych, technicznej kombinacji obrazu i tekstu itp. Projektant mediów pracuje zawsze według obcych projektów i planów. Praca w agencji reklamowej natomiast obejmuje projektowanie i przeprowadzanie kampanii reklamowych, badań rynku, projektowanie nowych produktów, organizację sprzedaży, może jednak także dotyczyć specjalizacji komunikacyjnej.

Przykładowa realizacja zadania w agencji reklamowej:

- a) Faza akwizycji: Kontakter/doradca odwiedza klienta i przeprowadza z nim rozmowę akwizycyjną, informuje się na temat zadania i problemu; oferuje klientowi projekt rozwiązania zadania. Wspólnie z klientem opracowuje rozwiązanie problemu i ustala koszty. Z rozmów tych formułowana jest koncepcja zadania i projektowane są koszty, które przedkładane są następnie klientowi na piśmie.
- b) Faza realizacji: Koordynację zadania przeprowadza doradca a nie designer komunikacji. Następnie wykonuje się scribbles (szkice), a potem (po wewnętrznym uzgodnieniu ich z creative director i etat director) layouty w formacie 1:1. Jeśli klient nie dysponuje tekstem, włączamy do pracy tekstera. Jeśli art i etat director wyrazili zgodę, projekt dostarczany jest klientowi. Prezentację layoutu robi doradca, przy dużych zamówieniach również art director (czasem razem z etat directorem i szefem organizacji). Jeśli klient ma jeszcze życzenia, dochodzi do następnej prezentacji, jeśli nie ma życzeń, projekt przekazywany jest do produkcji.
- c) Faza produkcji: Layouty posiadające zgodę klienta transponowane są w dziale produkcji w gotowe wzory do druku czy dla innych mediów. Dział medialny wynajmuje czasy nadawania, miejsce w prasie itp. Wzory do druku z uwagi na projekt sprawdza i zatwierdza art director oraz uzyskuje od klienta zgodę na wysłanie pracy do drukarni. Gotowe druki sprawdzane są jeszcze raz przez art directora z uwagi na uzgodnione warunki wykonania pracy a potem prezentowane są klientowi na prezentacji końcowej.

4.5.1. Brand identity

Proces corporate identity Hans-Dieter Maier (2000) rozumie jako jednorodne wystąpienie organizacji wobec osób trzecich. Marketing zaś to metoda systematycznego ustalania i spełniania życzeń konsumenta oraz – oczywiście – kreowania tych życzeń. W centrum marketingu stoi konsument. Marketing corporate identity to zatem jednorodne wystąpienie organizacji wobec konsumenta. Konsument jest jednak także (m.in.) elementem opinii publicznej. Tym typem konsumenta lub konsumentem w tej roli zajmuje się w organizacji dział public relations.

Pojedyncze dobro konsumpcyjne występujące w tym procesie to *brand*. Brand jako dobro konsumpcyjne składa się z marki, produktu, opakowania, ceny, promocji oraz reklamy. Z kombinacji (z mixu) tych elementów w świadomości konsumenta rozwija się *brand-image*. Corporate identity dotyczy oczywiście również tak rozumianego brandu, nie należy jednak corporate identity utożsamiać z brand-marketing. Zadaniem *brand-marketingu* jest dostrojenie do siebie poszczególnych elementów *marketing-mixu* danej brand, w celu spełnienia potrzeb konsumenta przy pomocy wszystkich elementów brandu w możliwie najlepszy sposób, by

zaoferować koherentny pakiet. W tym wypadku mamy do czynienia z dostrojeniem pionowym. Jego rezultat to *marketing-mix identity*. W odróżnieniu od tego aspektu corporate identity posiada także zadanie, dostrojenia kilku/wielu brandów danej organizacji w celu odpowiedniego zaoferowania ich konsumentowi, ten aspekt nazywamy *brand identity*. Brand identity obejmuje więc poziome dostrojenie porównywalnych elementów marketing-mixu kilku brand'ów; tym samym brand identity ma sens dopiero wtedy, kiedy organizacja oferuje co najmniej dwa brandy.

Wyróżniamy zatem z jednej strony marketing-mix identity, składającą się z marki nadrzędnej, marki, produktu, opakowania (jego designu), ceny, promocji, reklamy (typu benefit, czyli zdefiniowania korzyści, jaką produkt ze sobą przynosi, i reklamy typu format) oraz mediów, a z drugiej strony brand identity, tworzącą jednorodną strategię między różnymi brandami jednej organizacji.

Najważniejszym elementem marketing-mixu jest reklama; w klasycznym przypadku każda brand posiada swoją własną reklamę. W większości wypadków nie stosuje się brand identity – reklama przebiega bez dostrojenia. Jeśli jednak także reklama ma zostać dostrojona, nazywamy to reklamą marki nadrzędnej: reklama marki nadrzędnej to *wspólne* wystąpienie kilku brandów w reklamie. W takim układzie trzeba znaleźć dla reklamy (typu benefit i format) wspólny mianownik a następnie konsekwentnie go realizować. Benefit staje się jednorodny i jest tym samym generyczny (odbarwia na inne produkty). Kiedy wszystkie elementy marketing-mixu wszystkich brandów są do siebie dostrojone, mamy do czynienia z *totalną brand identity*. *Reklama typu corporate* natomiast to ta część reklamy, przy której w centrum nie stoi już brand, lecz organizacja. Jeśli organizacja nadbudowuje swój wizerunek na produkcie, wtedy mamy do czynienia z *reklamą typu corporate przez legitymizację produktem* (a ściślej legitymizację brandem), kiedy nie pojawia się odniesienie do produktu – z *reklamą typu corporate przez legitymizację organizacją*. Również tutaj jednak pojawia się sprzężenie z produktem – w świadomości konsumenta. Zainteresowanie organizacją powstaje poprzez moc (na mocy dokonania) brandu.

Obowiązuje przy tym następująca zasada: pionowe dostrojenie elementów marketing-mixu danej brand-marketing-mix-identity podwyższa zdolność komunikacyjną danego brandu. I tak np. to samo opakowanie może odbarwiać na brandy danej organizacji, również reklama marki nadrzędnej może odbarwiać na poszczególne produkty. Reklama typu corporate sama w sobie nie jest jednak zdolna do samodzielnego funkcjonowania. Korzyści komunikacyjne uzyskujemy przez skumulowane komunikatów dla konsumenta. Istotne jest także poziome dostrojenie wszystkich elementów marketing-mixu kilku brandów, to znaczy klasyczna brand identity. Reklama typu corporate może jedynie uzupełniać reklamę brandu, nie może jej jednak zastąpić; nie trzeba przy tym wspominać, że reklama typu corporate musi odpowiadać prawom komunikacji. Zadaniem corporate identity, w roli marketingowej jest więc stworzenie jednorodnego wystąpienia brandów organizacji (brand identity), dostrojenie brand identity i reklamy typu corporate do siebie, z tego z kolei wyrasta *strategia corporate identity*. Często twierdzi się, że strategia corporate identity stanowi centralną strategię komunikacyjną organizacji, Maier jest jednak zdania, że, ponieważ zawsze zwracamy się do konsumenta, strategia ta orientować musi się na strategię marketingową organizacji. Chodzi więc o konstrukcję strategii marketingowej. Punkt wyjścia to określenie grupy (= division = zgrupowania porównywalnych brandów z punktu widzenia konsumentów, dla których ma zostać stworzona brand identity) i sformułowanie nastawienia do brandów tej grupy, dominujące u konsumenta lub które ma zostać wypracowane przez konsumenta. Z uwagi na wymienione elementy formułujemy strategię corporate marketing. Na temat nastawień konsumenta informują nas badania typu image, usage (użycie) i attitude (nastawienie). Musimy jednak także zadbać o skonstruowanie i realizację przyszłościowej linii rozwojowej. Corporate identity konstruowana z punktu widzenia marketingowego to brand identity. Należy przy tym uwzględnić wszystkie elementy marketing-mixu; kiedy uwzględniamy kilka brandów, mówimy o reklamie marki nadrzędnej. W przypadku brand identity w centrum corporate identity stoją

marki/brandy i produkty. Brand identity i reklama typu corporate musi być gotowa do mierzenia swoich dokonań przy pomocy kryteriów marketingu. Najważniejsze kryteria to relewantność i zrozumiałość dla konsumenta.

4.5.2. Product design – product identity

Wolfgang Sarasin (2000) pod pojęciem 'product identity' rozumie całościowe, kompleksowe wystąpienie produktu, jego wygląd, haptkę, opakowanie, nazwę i/ lub markę, funkcję i wartość użytkową, cenę i pozycjonowanie na rynku; również forma i miejsce podaży to elementy product identity. Obowiązuje przy tym zgodność corporate identity z product identity. Rozpatrując product identity jako instrument w ramach marketing-mixu, wyróżnić możemy następujące instrumenty:

- a) product-design, posiadający następujące funkcje: 1) wizualizacja funkcji produktu, która (sic!) ma zostać urynkowiona, bowiem to nie produkt. lecz jego funkcja podlega urynkowaniu, 2) zapośredniczenie wartości symbolicznej produktu, 3) ukierunkowanie produktu jako całości na grupę docelową, 4) determinowanie jakości przeżyć, 5) wpływ na nastawienia co do wartości, 6) pomoc w uzyskaniu spontanicznej uwagi i pozytywnego nastawienia do produktu, 7) profilowanie produktu wobec konkurencji, 8) konieczność imitowania konkurencji przy strategiach typu me-too, 9) możliwość odmłodzenia produktu (re-design), by wyposażyć go w nową aktualność, 10) produkt i design to silny komunikat, 11) produkt tworzy wizerunek produktu, a z niego tworzy się image produktu i organizacji
- b) funkcja produktu, jego dokonanie i jakość techniczna
- c) cena (także cena sygnalizuje wartość i usytuowanie produktu), cena jest miarą oceny.
- d) określenie produktu, nazwa i marka produktu
- e) forma i miejsce oferty

Product identity to także czynnik ukierunkowujący procesu corporate identity. Programy corporate identity wynikają najczęściej z rozwinięcia silnych tożsamości produktów. W produktach manifestuje się także misja organizacji, gdyż produkt to jeden z głównych nośników komunikacji w ramach corporate identity. Punktem wyjścia jest filozofia programu produktu, z niego, jako platformy, wynika z kolei filozofia produktu. Dla akceptacji produktu na rynku konieczne jest między innymi jego usieciowienie w ramach corporate identity. Produkty identyfikowane są z wartościami wizerunku produktu. Jeśli chodzi o organizację i realizację zadań dotyczących produkt identity odpowiedzialność za product-design ponosi kierownictwo organizacji, gdyż tylko wysokie szczeble hierarchii organizacji są w stanie przeformować daną koncepcję. *System-design* to typizacja produktów, to systematyczne uchwycenie i porządkowanie części składowych produktu w jeden zestaw klocków, co przynosi ze sobą efekty racjonalizacyjne. Produkty i misje produktów muszą być wkomponowane w misję organizacji, tworzyć zatem trzeba konieczną jednorazowość produktu, jego unikalność (uniqueness).

4.6. Corporate communication

Organizacja manifestuje swą tożsamość poprzez strategicznie planowaną i niesprzeczną komunikację w sposób konsekwentny na zewnątrz (z rynkiem) i do wewnątrz za pomocą środków reklamy, promocji sprzedaży, public relations i sponsoringu. Corporate communication wzmacnia oddziaływanie poszczególnych elementów wpływając w sposób ukierunkowany na nastawienia grup odniesienia, manifestuje homogenne komunikaty w taki sposób, by powstały oczekiwane przekazy. Decydująca dla powodzenia komunikatów jest strategicznie zbudowana koncepcja komunikacji, wynikająca z i opierająca się na obrazie wiodącym. "Istotne dla corporate communication jest wyprowadzanie celów i komunikatów z obrazu wiodącego w sposób usieciowiony oraz realizowanie ich w sposób jednorodny i konsekwentny" (Herbst 1998, 54). Celem powinien być nowy typ komunikacji, tzw.

komunikacja strategiczna, czyli inscenizowanie samej komunikacji, z tym, że nie w sensie pustych treściowo eyecatcher, lecz konkretnych ofert produktów.

- a) *Reklama* orientuje się na produkt oraz odnosi się do rynku, z wielokrotnia znajomość organizacji i wspiera budowę image'u poprzez media (kino, plakat, prospekt itp.). Corporate communication koncytuje więc reklamę produktów w taki sposób, by powstało odniesienie do producenta, i odwrotnie, by produkty korzystały z kompetencji i znajomości organizacji. Marka produktu, markowanie produktu to dokonanie organizacji, powodujące powstawanie zaufania i lojalności u konsumenta i na rynku, marka oferuje ponadto orientację na rynku, tworzy obietnicę nabycia pewnej wartości, oferuje konsumentowi rozwiązanie problemu itp. Związek z corporate identity zawiera się w tym, że produkty odpowiadają obrazowi wiodącemu, image organizacji oddziałuje na image produktu, image organizacji i image produktu tworzą jedność, nazwa organizacji promieniuje na produkty, w ten sposób nowe produkty mogą zostać wprowadzone na rynek z kredytem zaufania do image'u organizacji.
- b) *Wspomaganie sprzedaży* to narzędzie corporate communication, za pomocą którego organizacja wspiera handel przedmiotowo, personalnie i organizacyjnie przy sprzedaży produktów, w celu dotarcia komunikatu reklamowego do konsumenta, wypełniając tym samym bez luk całą drogę towaru, aktualizacji oferty w miejscu sprzedaży, krótkoterminowego wprowadzenia przedsięwzięć stymulujących kupno, inicjowania zakupu spontanicznego, zmiany zamiarów nabywczych, zwiększenia sprzedaży w handlu (premie, konkursy, prospekty, obniżki cen, opakowania z dodatkową korzyścią dla klienta, próbki gratisowe).
- d) *Sponsoring* funkcjonuje według trywialnej zasady 'coś za coś' w relacji sponsor-sponsorowany. Sponsorzy docierają w ten sposób do swoich grup odniesienia. By uzyskać zamierzony efekt, spełnione muszą zostać następujące warunki: sponsoring ukierunkowany musi być na wizerunek wiodący organizacji, a nie na prywatne upodobania, sponsoring nie może być jedynym narzędziem komunikacji, dodatkowo konieczne są: reklama, wspieranie sprzedaży i public relations. Sponsoring stosowany musi być w sposób ukierunkowany na cel, a nie rozłożony na liczne małe akcje; krótkotrwały i jednorazowy sponsoring produkuje tylko ograniczone i krótkotrwałe oddziaływania, skuteczniejsze są strategie długofalowe.

4.7. Corporate behaviour

Zachowanie się organizacji bazuje na zasadzie 'czyny zamiast słów'; nie chodzi więc o manifestowanie i komunikowanie swego wizerunku, lecz o *działanie* w zgodzie z nim, w zgodzie z tożsamością organizacji; nie chodzi o posiadanie filozofii organizacji, lecz o *realizowanie* tej filozofii w działaniu. Nie mówimy zatem, jacy jesteśmy, lecz działamy tak, by opinia publiczna z naszych działań mogła wywnioskować, kim jesteśmy. "Centralnym składnikiem corporate identity jest konsekwentne i ukierunkowane na tożsamość zachowanie się członków organizacji – corporate behaviour, [gdyż] organizacja nie jest mierzona tym, co mówi, lecz tym, jak działa" (Herbst 1998, 59, 61). Corporate behaviour jako dział corporate identity projektuje zatem sposoby komunikacji współpracowników organizacji ze sobą i z osobami z zewnątrz, sposoby rozwiązywania przez współpracowników konfliktów i reagowania na problemy. Kryterium oceny dla zachowań stanowi oczywiście stopień dotrzymywania wierności zdaniom wiodącym organizacji oraz spójność i konsekwencja zachowań. Zachowań uczymy się długofalowo i kontrolujemy ich przestrzeganie. Istotne są w tym kontekście następujące punkty:

- a) Działania wobec współpracowników: styl prowadzenia organizacji, kryteria doboru personelu, zachowanie się w kształceniu załogi, aktywowanie współpracowników, polityka płacowa, polityka świadczeń socjalnych.

- b) Zachowania wobec partnerów na rynku: uwzględnienie potrzeb klientów, utrzymywanie kryteriów jakości, odpowiednia polityka cenowa, jednorodna, solidna i przejrzysta praktyka sprzedaży, serwis gwarancyjny i serwis w ogóle, załatwianie reklamacji ukierunkowane na klienta, terminowe dostawy.
- c) Zachowania wobec akcjonariuszy i kredytodawców: polityka informacyjna.
- d) Zachowania wobec państwa, opinii publicznej i środowiska: komunikacja z grupami społecznymi, zachowanie wobec interesów społecznych i kulturowych, problemy ekologiczne, relacja do nauki, postępu i przemian społecznych.

Dla managementu w zakresie corporate behaviour obowiązują następujące zasady: delegowanie zadań i kompetencji, oferowanie ukierunkowanej informacji dla współpracowników, ustalenie celów i punktów ciężkości pracy, motywacja współpracowników, motywowanie ich do działań, ocena współpracowników, kontrola i nadzór. Corporate behaviour wewnątrz organizacji możemy sprawdzić – według Kiesslinga i Spannagla (2000) – analizując zachowanie pracowników w czasie próbnym, analizując styl komunikacji, sposób prowadzenia rozmów z przełożonym, zachowania podczas treningów, w trakcie konfliktów. Zachowania na zewnątrz organizacji natomiast przez sposób wybierania współpracowników przez organizację, sposób prowadzenia rozmów z klientami, stosunek organizacji do zażaleń, sposób występowania wobec opinii publicznej, stosunek do partnerów na rynku.

4.8. Proces tworzenia corporate identity

Tworzenie tożsamości organizacji to proces długotrwały, skomplikowany i kompleksowy wymagający konsekwencji, przestrzegania wielu reguł, przygotowania jego realizacji w wielu etapach, Grupa Projektowa Corporate Identity Niemieckiego Związku Komunikacji (BDW 2000) charakteryzuje podstawowe reguły wstępne dla wprowadzania programu corporate identity następująco:

- a) Przed przystąpieniem do pracy management organizacji musi jasno opowiedzieć się za decyzją o realizacji programu corporate identity a następnie reprezentować ten program.
- b) W sformułowaniu podstaw programu corporate identity biorą udział wszystkie działy organizacji.
- c) O postępach w realizacji programu corporate identity należy informować w sposób ciągły – corporate identity to nie tajemnica managementu.
- d) Należy uwrażliwić współpracowników na prace nad programem.
- e) Podstawy programu corporate identity zapisujemy w tekstach i obrazach.
- f) Im nowszy jest program corporate identity, tym bardziej musi być interpretowany z uwagi na poszczególne funkcje organizacji, a jego znaczenie dla poszczególnych działów musi zostać wyjaśnione.
- g) Reguły zachowań w codziennej praktyce corporate identity muszą być stworzone z punktu widzenia współpracowników i dla współpracowników, by mogli się oni w program zaangażować, a następnie działać w zgodzie z nim.
- h) Program corporate identity musi być koniecznie stosowany w szkoleniach wewnętrznych, ponieważ tutaj bezpośrednio można wypracować odpowiednie zachowania współpracowników.
- i) Program corporate identity musi być stosowany w sposób wiążący podczas projektowania i używania wszystkich stojących do dyspozycji organizacji środków komunikacji.
- j) By zagwarantować wiążące stosowanie programu corporate identity, stworzony musi zostać controlling, w ramach którego w sposób ciągły wytyczne corporate identity koordynowane są z interesami poszczególnych resortów.

Wyróżnia się pięć centralnych właściwości procesu tworzenia corporate identity:

- a) całościowość i kompleksowość: design + komunikacja + zachowanie + public relations + współpracownicy całej organizacji
- b) systematyczne planowanie: ujawnienie problemów z tożsamością, rozwiązanie, ocena wyników
- c) działanie: projektowanie corporate identity (każdy posiada tożsamość, czy tego chce czy nie)
- d) ciągłość: projektowanie to żywy proces, rekonstrukcja linii rozwojowej corporate identity i konfrontacja z nią
- e) długofalowość: spektakularne, jednorazowe akcje nie mają nic wspólnego z corporate identity, a ponadto szkodzą wiarygodności organizacji

Planowanie i realizacja projektu przebiega według ściśle określonego planu, w nadbudowujących na sobie etapach. Punktem wyjścia jest odpowiedź na kilka zasadniczych pytań, ukierunkowujących dalsze działania. Podajemy dwie wersje tego katalogu pytań (patrz Mielke 2000, 379):

- a) Kim jesteśmy?
- b) Czego chcemy?
- c) Dlaczego tego chcemy?
- d) Kim są nasi partnerzy?
- e) Kim są nasi przeciwnicy?
- f) Przez co przetrwamy na dłuższą metę?
- g) W czym zawiera się nasza jednorazowość?

- a) Jak się sami widzimy?
- b) Jak jesteśmy postrzegani przez innych?
- c) Jakbyśmy się chcieli widzieć?
- d) Jak chcemy być widziani przez innych?
- e) Jak inni chętnie by nas widzieli?

Wolfgang Sarasin (2000a) podaje krótki zarys planu, jaki powinien być wyznacznikiem tworzenia programu corporate identity, oraz checklistę, jaką należy przy tym uwzględnić, które cytujemy tutaj tytułem wprowadzenia w problem. Plan ten stanowi jednak tylko rudymentarny zarys koniecznych kroków, w dalszym ciągu przedstawimy bardziej kompleksowy program i omówimy jego poszczególne etapy. Każdy program, jakkolwiek nie został by skonstruowany i jakimkolwiek celom by nie służył, wychodzi od kompleksowej i precyzyjnej analizy stanu faktycznego, której dokonujemy przy pomocy badań (wywiadów, ankiet, rozmów itp.), analizy uwzględniającej historię, filozofię, zachowanie, corporate design i corporate communication organizacji. Przeprowadzonej analizie stanu faktycznego przeciwstawiamy – aktualnie wykonaną – analizę stanu docelowego. Z uwidocznionych różnic wypracowujemy te elementy, które należy zmienić, oraz te, które mogą zostać zachowane. W tym sensie ukierunkowanie programu wynika z różnicy między stanem faktycznym a zamierzonym stanem docelowym tożsamości organizacji. Sarasin (2000a, 581) wyróżnia dwanaście etapów każdego programu corporate identity:

- a) definicja problemu
- b) określenie sytuacji zastanej i analiza stanu faktycznego na podstawie checklisty projektu corporate identity
- c) wykazanie luk w zastanym programie i sformułowanie zadania
- d) ustalenie celu projektu corporate identity
- e) wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za corporate identity i stworzenie grupy roboczej
- f) wprowadzenie grupy roboczej do organizacji odpowiednio do pozycji, jaką ma w niej zajmować corporate identity
- g) wypracowanie planu projektu dla wszystkich etapów wraz z planem czasowym i kosztorysem

- h) zatwierdzenie planu projektu i szczegółowe sformułowanie zadań przez kierownictwo organizacji
- i) ustalenie punktów kontrolnych dla poszczególnych etapów realizacji programu
- j) wypracowanie, zatwierdzenie i realizacja rozwiązań projektu oraz kontrola wyników
- k) regularne, towarzyszące pracom, informowanie kierownictwa organizacji o wynikach i dalszych projektach
- l) kontrola i zmiana image organizacji na podstawie przeprowadzonych działań corporate identity

Chcecklista projektu bazująca na różnicach wynikłych z przeciwstawienia stanu faktycznego stanowi docelowemu, dotyczy z jednej strony życzeń i wizji organizacji a z drugiej stanu faktycznego:

- a) stan organizacji
- b) historia organizacji
- c) filozofia organizacji
- d) image organizacji
- e) cele organizacji
- f) corporate attitude
- g) corporate design
- h) corporate communication
- i) realizacja i organizacja

Roland Mielke (2000) podaje krótki katalog rad, pozwalających na efektywne ukierunkowanie prac nad programem, rady te stanowią koncepcyjną otoczkę działań, pozwalając na scharakteryzowanie zasadniczych nastawień.

Dziesięć rad wstępnych dla działań corporate identity

- a) Tworzenie corporate identity to proces uczenia się (współpracownicy uczą się relacji ze swoją organizacją, opinia publiczna uczy się widzieć organizację jako osobowość o stałych cechach itp.).
- b) Najpierw filozofia, potem design! Propozycje projektu oceniamy według kryteriów filozofii, a nie np. według kryteriów artystycznych.
- c) Corporate identity-design należy forsować! Opinia publiczna wymaga od nas widocznych objawów aktywności.
- d) Unikamy rozwiązań radykalnych! Elementy, które się sprawdziły, integrujemy i rozwijamy w nowym kierunku, łagodne przejście do innego etapu corporate identity tworzy możliwość wykorzystania istniejącego kapitału image'owego.
- e) Unikamy powierzchownych retuszy! Samo wprowadzenie nowego loga niczego nie daje, konieczne są kompleksowe korekty całego wizerunku.
- f) Korzystamy z profesjonalistów! Sama organizacja swoimi siłami nie podoła zadaniom, zewnątrzni doradcy posiadają niezależność, konieczną dla wypracowania nowych idei.
- g) Mianujemy managera corporate identity! Dla realizacji programu corporate identity potrzebny jest wewnątrz organizacji akceptowany i ceniony współpracownik, jego pozycja w strukturze organizacji wyrażać musi znaczenie, jakie corporate identity ma dla kierownictwa organizacji, co zapobiega długim drogom decyzyjnym.
- h) Jak najszybciej włączamy do prac kierownictwo organizacji! Tylko, jeśli od początku widać będzie, że program corporate identity akceptowany i wprowadzany jest przez najwyższe szczeble, uniknąć możemy długich dróg decyzyjnych.
- i) Strukturyzujemy program corporate identity na poszczególne etapy i projekty! Ułatwia to kontrolę wyników, a zakończone etapy dają nowy impet dla dalszych prac.

- j) Uświadamiamy sobie, że program corporate identity nie jest projektem z możliwym do zaplanowania końcem! Ciągły dalszy rozwój programu corporate identity jest składnikiem samego programu.

4.9. Kompleksowy program procesu corporate identity

Proces tworzenia programu składa się z czterech podstawowych faz: analizy, planowania, realizacji i kontroli, w ramach których obowiązują następujące zasady. Procesy tworzenia wizerunku przebiegają równolegle do zmian na rynku i w społeczeństwie, dlatego planowanie tych procesów musi być długofalowe, by można było rozpoznawać ryzyko podejmowanych działań. Planujemy i organizujemy zatem wszystkie etapy wybiegając w przyszłość, a nie reagując tylko na zmiany, na aktualne trendy. Organizacja natomiast musi być w stanie wychwycić życzenia, oczekiwania i nadzieje pojawiające się na zewnątrz oraz musi ustalić, czy i jak można je wcielić w życie. Istotne są więc własne cele oraz rzeczywiste problemy pojawiające się lub mogące się pojawić na zewnątrz. Corporate identity ukierunkowane jest zawsze zarówno na mocne jak i na słabe strony organizacji, z uwzględnieniem jej charakteru, specyfiki, perspektyw, gdyż tylko wtedy organizacja może wiarygodnie obiecać to, co będzie też mogła dotrzymać. Wizerunek organizacji tylko wtedy może zostać rozwinięty w sposób wolny od sprzeczności, kiedy poszczególne działania zakorzenione są w koherentnej i wolnej od sprzeczności koncepcji.

4.9.1. Decyzja i przygotowania

Proces rozwijania programu inicjowany jest najczęściej odgórnie, konieczne są więc jasne decyzje na starcie. Kierownictwu organizacji uzmysłowić trzeba, że mamy do czynienia z trudnym do realizacji długofalowym procesem, w którym udział wziąć musi cała organizacja, gdyż inaczej spotkamy się z brakiem zainteresowania. "Jeśli corporate identity jest niewiarygodne i niespójne nawet tylko w częściach, cały trud może pójść na marne, a nawet wywołać skutki negatywne, doprowadzając do utraty zaufania" (Herbst 1998, 65).

- a) Pierwszy krok tego etapu realizacji programu to założenie sztabu projektu. Manager projektu koniecznie musi być niezależny a projekt dysponować musi własnym budżetem.
- b) Drugi krok to zorganizowanie managementu projektu, to jest stworzenie niezależnej grupy osób przeprowadzających działania, składającej się z osoby kierującej, członków grupy i rady kierowniczej. Grupa ta wykonuje następujące zadania:
- Kierujący wybiera współpracowników i konstytuuje zespół, tworzy plan projektu (plan czasowy i plan kosztów), organizuje, koordynuje i wspiera pracę projektu, reaguje na konflikty i usuwa je; osoba kierująca jest instancją, w której zbiegają się wszystkie działania, ona również przedstawia wyniki prac.
 - Kierujący jest odpowiedzialny za doradców zewnętrznych, on ustala metody i styl oraz klimat pracy, jest partnerem kontaktowym w przypadku pojawienia się konfliktów.
 - Kierujący musi posiadać autorytet i kompetencje w wielu zakresach oraz być konsekwentny.
 - Grupa projektowa składa się średnio z 4 do 7 współpracowników, pochodzących z organizacji.
 - Rada kierownicza to reprezentanci organizacji (2 do 5 osób), którzy obserwują proces tworzenia programu, podejmują niezbędne decyzje; rada jest punktem kontaktowym w razie pojawienia się konfliktów i problemów, których nie da się rozwiązać wewnątrz projektu; rada czuwa nad całokształtem prac.
 - Zewnętrzni doradcy działają w charakterze moderatorów, wnosząc, jako niezależni obserwatorzy, doświadczenie oraz umiejętność widzenia problemów, które ze względu na brak dystansu nie są widziane przez współpracowników organizacji, doradcy posiadają ponadto odwagę do wypracowania i podejmowania niekonwencjonalnych decyzji oraz możliwość ich formułowania

(ze względu na to, że nie podlegają wewnętrznym hierarchiom organizacji); wadą i problemem doradców zewnętrznych jest jednak często nieznamość kultury organizacji.

- c) Informowanie współpracowników organizacji i dbanie o stały dopływ informacji. Współpracowników wciągamy w procesy decyzyjne na każdym etapie prac, ponieważ to oni będą musieli program realizować. Na każdym etapie prac koniecznie organizujemy spotkania informacyjne.
- d) Zasadnicze etapy planowania to systematycznie organizowane przedsięwzięcia i długofalowo wypracowana zgoda wszystkich biorących w procesie udział; tożsamość bowiem orientuje się na życzenia i oczekiwania współpracowników i środowiska.

4.9.2. Analiza

Na etapie analizy chodzi o odkrycie i uzmysłowienie sobie i precyzyjne sformułowanie istniejących w organizacji problemów w zakresie corporate identity. Etap analizy składa się z trzech kroków, z zebrania danych, ich opracowania i ustalenia zadań.

(i) Zebranie danych i stworzenie platformy danych dotyczy zarówno informacji wewnętrznych jak i zewnętrznych. Uzyskiwanie danych odbywa się na drodze badań naukowych. Chodzi o uzyskanie danych na temat wewnętrznego stanu faktycznego, to znaczy aktualnej rzeczywistości organizacji, o uzyskanie danych na temat życzeń i oczekiwań zarówno kierownictwa jak i współpracowników, o dane na temat zewnętrznego stanu faktycznego, to znaczy wizerunku organizacji na rynku i w społeczeństwie, oraz na koniec o dane na temat zewnętrznego stanu docelowego. Z elementów tych wypracowujemy mocne strony oraz problemy organizacji i formułujemy zadania. Nie we wszystkich przypadkach jednak konieczne jest tworzenie jednorodnego sposobu prezentacji organizacji.

- a) Analiza wewnętrzna pozwala na rekonstrukcję tożsamości i wizerunku organizacji wśród jej pracowników, na ustalenie życzeń i oczekiwań. Ocena wizerunku bazuje na dwóch rodzajach danych: na tzw. twardych danych (liczbach, informacjach statystycznych, naukowych itp.), oraz na miękkich danych, to jest na wizerunku organizacji, oczekiwaniach wobec niej wśród pracowników. Najczęściej konieczne jest przeprowadzenie ankiety na temat tego: 1) czy istnieje idea wiodąca, 2) w czym zawiera się korzyść dla społeczeństwa i gospodarki z istnienia organizacji, 3) jak organizacja się rozwijała, 4) jakie rozwój ten ma konsekwencje, 5) jacy chcemy być i dlaczego, 6) co potrafimy, 7) co do nas pasuje, 8) dlaczego uda nam się przetrwać na dłuższą metę, 9) z czego możemy być dumni, 10) jak chcemy być widziani? Metody analizy wewnętrznej to po pierwsze *wywiady ukierunkowane* (swobodne wypowiedzi o organizacji), dla których tworzymy strukturyzującą je tematycznie nić przewodnią, by łatwiej móc opracować uzyskane odpowiedzi, nie pomijając ważnych aspektów – w tym wypadku nie jest ważna reprezentatywność wypowiedzi, czyli to, ile osób o czymś mówi, lecz fakt, że się o czymś w ogóle mówi; po drugie *standardyzowane formularze* (ta forma ankiety pozwala kompleksowo uchwycić sound organizacji, często nie rejestruje jednak ważnych problemów); po trzecie ustalanie *profilów semantycznych* (np. przy pomocy dyferencjału semantycznego).
- b) Analiza zewnętrzna służy rekonstrukcji znajomości organizacji na zewnątrz, jej wizerunku, życzeń i oczekiwań środowiska wobec organizacji. Również w tym wypadku przeprowadzamy ankiety, z tym że wśród wszystkich grup docelowych. Badamy także image konkurencji, by lepiej móc pozycjonować własny wizerunek. Ważna jest także obserwacja mediów przez dział public relations, przez co uzyskujemy informacje o opublikowanej opinii na temat organizacji. Uwaga: "Obserwacja mediów (zwierciadło prasowe) nie odkrywa

image'u organizacji wśród grup docelowych, lecz tylko to, co media o organizacji piszą" (Herbst 1998, 89).

(ii) Opracowanie danych, jako następny krok etapu analizy, dotyczy głównie rekonstrukcji mocnych i słabych stron organizacji, uwidaczniając punkty zaczepienia dla planowanych przez nas korekt, potencjał powodzenia i kierunki procesu tworzenia wizerunku.

(iii) Ustalenie zadań wynika z rezultatów uzyskanych w (ii).

4.9.3. Planowanie

W tej fazie prac planujemy – na podstawie danych uzyskanych z analiz – rozwiązanie istniejących problemów. Najistotniejsze jest w tym wypadku ustalenie celów, rozwinięcie strategii, kształtowanie obrazu wiodącego, ustalenie grup odniesienia, sformułowanie komunikatu, zaplanowanie przedsięwzięć oraz ustalenie planu czasowego i budżetu.

- a) Ustalenie celów. Definicja: cele to warunki dla działania zwięzłego powodzeniem. Ustalenie celów służy koordynacji (wszystkie działania ukierunkowane są na cel), kontroli, motywacji (osiągnięcie celu zwiększa motywację do dalszego działania). Cele sformułowane muszą być tak, by były: 1) możliwe do osiągnięcia, 2) precyzyjnie sformułowane (a więc mogły stanowić podstawę dla decyzji), 3) mierzalne (czyli kontrolowalne), 4) osiągalne w określonym czasie.
- b) Rozwinięcie strategii. Strategia to droga, na której osiągnany jest określony cel; taktyka natomiast to przedsięwzięcia pozwalające realizować strategię.
- c) Kształtowanie obrazu wiodącego. Wymogi dla sformułowania obrazu wiodącego to: prosta prezentacja, krótkie i proste zdania, powszechnie znane słowa, wyjaśnianie terminów fachowych, konkretność i obrazowość.
- d) Ustalenie grup odniesienia, do których chcemy dotrzeć. Corporate identity nie jest nigdy skierowane do 'opinii publicznej', lecz zawsze do ściśle określonych grup odniesienia, które dzielimy na: 1) grupy centralne (ważne, istotne grupy odniesienia), 2) subgrupy (grupy co prawda relewantne, lecz mniej istotne dla programu) oraz na 3) wewnętrzne i 4) zewnętrzne grupy odniesienia.
- e) Sformułowanie komunikatu nie dotyczy wszystkich jego aspektów, lecz tylko tych, o których grupa odniesienia ma wiedzieć i które ma zapamiętać. Zasadniczo wyróżniamy dwa rodzaje komunikatów o odmiennej wadze: po pierwsze komunikaty nadrzędne (centralne wypowiedzi o organizacji), po drugie komunikaty dla specyficznych grup odniesienia. Centralną cechą wszystkich komunikatów jest ich niesprzeczność, gdyż, jak mówi R. Sprenger, "komunikaty organizacji nie dlatego popadają w trudności, że się je atakuje, lecz ponieważ bierze się je poważnie" (cytowane za Herbst 1998, 100).
- f) Zaplanowanie przedsięwzięć w zakresie design, komunikacji i zachowań organizacji.
- g) Stworzenie planu czasowego. Każdy projekt wymaga solidnego i realistycznego planu czasowego, który powinien być tak napięty, jak to możliwe, oraz tak rozciągnięty, jak to jest sensowne. Konieczne jest przy tym regularne wykazywanie postępów w poszczególnych etapach prac.
- h) Ustalenie budżetu.

4.9.4. Realizacja

Współczesne metody realizacji programów corporate identity wychodzą od koncepcji organizacji jako osobowości (por. np. Lux 2000), czyli od konstrukcji wizerunku organizacji w analogii do modelowania osobowości, ponieważ konsumenci jako osoby łatwiej identyfikują się z osobowością, niż z uprzedmiotowioną organizacją. Peter G.C. Lux (2000, 605) wyróżnia w tym kontekście siedem wymiarów:

- a) Potrzeby jako czynniki powodujące, że organizacja w ogóle podejmuje działania, stanowiące podstawę motywacji działań.
- b) Kompetencja jako zdolność organizacji, czyniąca z niej coś specyficznego na poziomie organizacji.
- c) Nastawienia jako filozoficzny i polityczny background organizacji, sposób w jaki organizacja myśli o sobie i o świecie zewnętrznym, opinie wynikłe z wcześniejszych doświadczeń.
- d) Konstytucja jako zespół twardych danych i faktów dotyczących organizacji.
- e) Temperament jako charakterystyka sposobu, w jaki organizacja działa, intensywność, szybkość i emocjonalność, na podstawie których organizacja działa.
- f) Pochodzenie jako zespół działań w przeszłości organizacji, jej ciągłość historyczna.
- g) Interesy jako kierunek zmian, jako ukierunkowane na przyszłość zamierzenia organizacji.

W ramach każdego z tych wymiarów znaleźć należy dla organizacji konkretne, werbalizowalne cechy, które będą od teraz charakteryzować jej tożsamość i wizerunek oraz stanowić będą łatwy do zapamiętania zespół reguł dla przyszłych zachowań organizacji oraz zachowań w ramach organizacji. Równocześnie sprawdzamy zależności, wagę, hierarchię i kompatybilność tych cech i spajamy je ze sobą według konkretnych reguł. Z tych czynników z kolei rozwijamy konkretne reguły i instrukcje działania, a w dalszej kolejności zrozumiemy dla każdego – *kodeks działania*, który musi zawierać i integrować spójne formy zachowań. Kodeks ten posiada następujące wymiary: 1) ekonomiczny, 2) przestrzenny (jak organizacja zachowuje się w przestrzeni społecznej i kulturowej), 3) czasowy (przeszłość i przyszłość organizacji), 4) socjalny, 5) jakościowy (spektrum dokonań organizacji, jej autowizerunek), 6) ilościowy (aspekty wzrostu, rozwoju organizacji), 7) emocjonalny (emocjonalne implikacje działań, temperament organizacji), 8) racjonalny (sposób myślenia, argumentowania, logika i wiedza organizacji). Z tych elementów rozwijamy następnie konkretne dyrektywy działań dla współpracowników.

4.9.5. Kontrola programu corporate identity

Wszystkie wprowadzone do realizacji etapy i elementy programu corporate identity w sposób konieczny podlegać muszą kontroli. Kontrola może być przeprowadzana przez instancje zewnętrzne (np. agencję corporate identity) lub przez wewnętrzny dział organizacji (controlling). W tym celu przed rozpoczęciem kampanii lub przed wprowadzeniem jakiegoś elementu w życie wykonujemy tzw. pre-test, pozwalający na stwierdzenie stanu początkowego, i stanowiący następnie punkt odniesienia dla badań skuteczności programu już w trakcie jego funkcjonowania. W dalszej kolejności przeprowadzamy dwa rodzaje badań: a) badania bieżące (in between) oraz b) badania po realizacji kampanii (post-test).

4.10. Generalne nastawienia wobec programu corporate identity

Cytowana już wyżej Grupa Projektowa Corporate Identity sporządziła ciekawe zestawienie najważniejszych zagadnień i pytań dotyczących trudności i problemów występujących przy konstrukcji programu corporate identity, które warto tu zacytować in extenso.

- a) Po co program corporate identity?
 - Kiedy sytuacja w organizacji nie jest już do ogarnięcia, potrzebujemy zapisaną samoocenę organizacji, według której wszyscy mogą się orientować.
 - Kiedy brak jedności w działaniu, kiedy wystąpienia organizacji odbywają się bez planu, potrzebujemy akceptowane przez wszystkich wspólne ujednoczenie charakteru organizacji.

- Kiedy z punktu widzenia produktu lub rynku interpretacja organizacji się rozpada, produkty i rynki się wzajemnie blokują, potrzebujemy wspólny mianownik obowiązujący wszystkich.
- Kiedy współpracownicy nie rozumieją filozofii organizacji, potrzebujemy wytycznych, na które wszyscy razem mogą się ukierunkować.
- Kiedy osobowość organizacji nie jest już odczuwana jako siła porządkująca, potrzebujemy jej zamiennika.
- Kiedy ma zostać zachowana ciągłość managementu, potrzebujemy strategicznych ram.
- Kiedy podział pracy prowadzi do samodzielnego i niezależnego profilowania się działów organizacji, potrzebujemy siły porządkującej.
- Kiedy miernikiem wartości staje się obliczone na krótką metę myślenie w kategoriach obrotów organizacji, potrzebujemy długofalowych wytycznych dla myślenia i działania.
- Kiedy zmienia się środowisko organizacji, potrzebujemy dokładnie zdefiniowany obszar wolności, w ramach którego organizacja ma i chce działać.
- Kiedy stajemy się organizacją typu me-too, potrzebujemy własnej osobowości, której nie da się pomylić z inną.
- Kiedy organizacja nie wyróżnia się już spośród innych, potrzebujemy własnego programu.

b) Kto w organizacji powinien zajmować się corporate identity?

- Im wyżej w organizacji usytuowana jest odpowiedzialność, tym lepiej; najwyższy stopień hierarchii organizacji musi sformułować, czego organizacja chce.
- Od góry musi zostać zdefiniowane – to jest nasz autowizerunek.
- Program corporate identity nie jest delegowalny.
- Corporate identity to nie sprawa działu reklamy, public relations lub designera, corporate identity to zadanie dla organizacji, dla wszystkich w organizacji, dla każdego według jego funkcji.
- Dla programu corporate identity potrzebny jest project-manager, odpowiedzialny za jego przygotowanie i realizację.
- Dla programu corporate identity potrzebny jest controller, czuwający nad przestrzeganiem programu i będący w stanie, odwołać lub zmienić podjęte decyzje.
- W organizacji potrzebna jest korygująca wymiana opinii, najlepiej w sensie quality circle.

c) Warunki wyjściowe w organizacji dla urzeczywistnienia programu corporate identity.

- W kierownictwie istnieć musi nie tylko potrzeba programu corporate identity, lecz także przekonanie, że corporate identity konieczna jest dla przetrwania organizacji.
- Nie rozpoczynamy nowego programu, póki nie rozwiązaliśmy problemów z przeszłości, musimy wiedzieć, jakie właściwości organizacji mają pozostać obowiązujące, a jakie trzeba dodać lub zmienić.
- Istnieć musi jednoznaczne wyrażenie woli ustalające, jaki autorytet ma mieć marka.
- Konieczna jest jednoznaczna decyzja na temat tego, jakie dane podstawowe są niezmiennalne.
- Gotowość długoterminowego inwestowania w tożsamość.
- Musi istnieć controlling corporate identity dla przestrzegania wytycznych.

d) Bariery, które corporate identity musi pokonać.

- Każdy rodzaj partykularnych interesów, krótkowzrocznego myślenia i egoizmów.
- Funkcjonowanie poszczególnych działów organizacji własnym życiem.
- Corporate identity jako moda, jako nowa szata graficzna.
- Oczekiwanie mierzalnych rezultatów.
- Mniemanie, że komunikacja możliwa jest bez osobowości.

- Nastawienie tylko na opinie rzeczowe.
 - Niepowodzenia lub powodzenia organizacji.
 - Życzenie, by przed rozpoczęciem realizacji programu corporate identity posiadać dowody na jego opłacalność.
- e) Kiedy nadszedł korzystny czas dla programu corporate identity?
- Kiedy góra organizacji tego chce.
 - Kiedy status quo sygnalizuje, że w organizacji pojawiają się sprzeczności.
 - Kiedy działania organizacji powodowane są przez czynniki zewnętrzne.
 - Kiedy organizacja w złych czasach chce aktywizować rezerwy goodwill, by ponownie zaistnieć na rynku.
 - Kiedy organizacja spostrzega, że rezerw goodwill nie ma.
 - Kiedy konieczne stają się zmiany długofalowych koncepcji.
 - Kiedy pośrednie poziomy w hierarchii sygnalizują, że kierownictwo nie ma koncepcji.
 - Kiedy rzeczowe argumenty już nie wystarczają, by wytłumaczyć pojawiające się trudności.
 - Kiedy nikt w organizacji się z nią nie identyfikuje.
- f) Z jakim nastawieniem trzeba podchodzić do programu corporate identity?
- Corporate identity to nie kampania na określony czas, lecz długofalowe, zobowiązujące nastawienie organizacji.
 - Corporate identity zrealizować można tylko długofalowo.
 - Corporate identity to nie rewolucja, lecz ewolucja.
 - Corporate identity może prowadzić do konsekwencji personalnych, które też trzeba wyciągnąć.
 - Każdy w organizacji musi być gotowy do wzięcia udziału w programie corporate identity i praktykować go.
 - Podstawy dla programu corporate identity muszą zostać wypracowane wspólnie.
 - Transparencja i możliwość kontrolowania nastawień managementu.
 - Gotowość do stałej komunikacji ze współpracownikami.
- g) Kto i co w organizacji dotyczyć będzie program corporate identity?
- Corporate identity wpływa na myślenie, zachowanie, decyzje i komunikacje wszystkich w organizacji.
 - Corporate identity przenika całą organizację.
 - Corporate identity wpływa na relacje współpracowników między sobą, chodzi o wytworzenie systemu wzajemnego uzupełniania się, a nie o pracowanie przeciwko sobie.
 - Corporate identity ułatwia podejmowanie codziennych decyzji, ponieważ można je odnieść do długofalowych strategii wiodących.
 - Corporate identity dotyczy wszystkich środków i mediów komunikacji.
- h) Co corporate identity przynosi organizacji?
- Jasny i klarowny profil.
 - Odgraniczenie się od konkurencji.
 - Szybką rozpoznawalność organizacji i jej produktów.
 - Silne poczucie grupowe i silną motywację współpracowników.
 - Zmniejszenie kosztów w poszczególnych działach, ponieważ wszyscy profitują z programu corporate identity.
 - Wzrost wewnętrznej ekonomiczności przez zespolenie działań.
 - Uproszczenie zależności organizacyjnych.
 - Wzrost zaufania grup docelowych na zewnątrz.
 - Przedkładanie organizacji na rynku nad inne, ponieważ organizacja rozpoznawalna jest jako osobowość.
 - Lepsza możliwość kierowania.
 - Mniej 'strat na tarcie' wewnątrz organizacji.

- Większa pewność, że decyzje podjęte zostały zgodnie z charakterem zaistniałych problemów.
 - Proces samoodnajdywania się umożliwiający pragmatyczne rozwiązania.
 - Wypracowanie goodwill.
- i) Jak długo trwa wypracowanie programu corporate identity?
- Dopiero wypracowanie programu + realizacja = corporate identity.
 - Poniżej 2 lat nie można oczekiwać rezultatów.
 - Im większa identyfikacja kierownictwa z programem, tym krócej trwa jego realizacja.
 - Im bardziej klarowna koncepcja marketingowa, tym szybciej.
 - Im bardziej kompleksowa oferta, tym dłużej trwa praca nad corporate identity.
- j) Ile kosztuje program corporate identity?
- Corporate identity konstruowane może być tylko na miarę, wypracowanie programu jako pakietu standardowego jest niemożliwe.
 - Ponieważ wszystkie poziomy w organizacji są włączone w program corporate identity, koszty programu mogą być traktowane jako inwestycja.
- k) Corporate identity nie ogranicza kreatywności, lecz ją kanalizuje i czyni ją sprawniejszą.

W opisanym tu procesie uwzględnić trzeba również wyzwania, jakie przynoszą ze sobą nowe media. Walter Bauer-Wabnegg (2000) opisuje wpływ tych mediów na corporate identity oraz pojawiające się w konsekwencji ich stosowania nowe konwencje i przyzwyczajenia recepcyjne jako *zanikanie związków i zależności argumentatywnych*, zanikanie racjonalnych i racjonalnie uporządkowanych penetracji zagadnień, na rzecz zastępowania prezentacji treściowych przez formy prezentacji emocjonalnych światów przeżyć i funkcjonalnej użyteczności bezpośrednich przekonań. Informacja, entertainment, komunikacja i transakcja stają się jednością, relacje między użytkownikiem a medium stają się elastyczne, w centrum pojawiają się zależności systemowe, płynne formy elektroniczne i procesy interaktywne, a zanikają obiekty rozumiane jako elementy stałe. Te nowe cechy i właściwości traktować trzeba jako wyzwanie. Współcześni konsumenci w społeczeństwach wysoko zdyferencjonowanych nie są już odbiorcami sygnałów, lecz użytkownikami informacji. Ale także w tym wypadku musi zostać zachowana konsystencja, estetyka i funkcja; reguła brzmi – design + informacja. Mamy dziś do czynienia z programową funkcjonalnością techniczną, a nie jak dotychczas z funkcjonalnością użytkową. Obserwować można wyraźną zmianę paradygmatu socjalnej roli konsumenta. Na pierwszym planie nie stoi już dziś *posiadanie* (towaru lub usługi), lecz *używanie* serwisu lub rozwiązania problemu na zasadzie i w formie opartej na mechanizmie przyjemności. W konsekwencji tego zjawiska cena nie reflektuje i nie określa już czasu posiadania, lecz czas użytkowania lub stosowania obiektu. Kolejny aspekt to wzbogacanie produktu przez dodanie elementów serwisowych, produkt zostaje jakgdyby dodatkowo naładowany (treścią, funkcją, znaczeniem). W tym sensie nie mamy już do czynienia z realną, lecz z wirtualną architekturą wystąpień organizacji. Pamiętać jednak trzeba, że internet to pasywny środek przekazu, pasywne medium.

4.11. Struktura agencji corporate identity

Typowa agencja składa się – w zależności od zakresu usług (wykonywania wszystkich zadań samodzielnie, czy też delegowania ich części do podwykonawców) – zasadniczo z trzech działów: doradztwa, kreacji i planowania strategicznego.

- (i) Doradztwo
- Nawiazanie i utrzymywanie kontaktu z klientem, pośrednictwo między agencją a klientem.

- Doradca uzyskuje zlecenie dla agencji oraz reprezentuje agencję wobec klienta i jest jego osobą kontaktową.
 - Kalkulacja kosztów, opracowanie wstępnego kosztorysu.
 - Budget-director: administruje budżetem klienta, ustala, co da się w ramach budżetu osiągnąć, jakie działania można gdzie i na ile przeprowadzić.
 - Briefing: postawienie problemu (w wyniku rozmowy z klientem), ustalenie zadania, uzyskanie wymaganych informacji (co robimy, gdzie i do kogo chcemy dotrzeć).
 - Zebranie materiałów dla klienta i uzyskanie akceptacji działań agencji dla wykonanych przez nie prac.
 - Wstępna koncepcja wynikła z briefingu prezentowana jest klientowi, który pytany jest o zdanie i którego przekonujemy do naszej koncepcji.
 - Delegowanie produkcji (np. wybór drukarni, zlecenie wykonania określonego zadania).
- (ii) Kreacja (tekst, grafika)
- a) Tekst (struktura działu: junior-tekster, tekster, senior-tekster, creative-director-tekster, kierownik kreacji).
- Wyróżnia się pięć głównych rodzajów kampanii: promotion, mailing, action, reklama, gimmicks.
 - Tekster dba o transportowanie idei przez teksty, gwarantuje deklinację idei (funkcjonowanie idei w różnych mediach i we wszystkich elementach kampanii).
 - Tekster formułuje centralną wypowiedź kampanii i wokół niej buduje tekst.
 - Każdy element (znaku, projektu, kampanii) musi posiadać funkcję, wszystkie funkcje sytuują się w systemie funkcji całości kampanii i służą centralnej wypowiedzi.
 - Tekster znajduje hasła pozycjonujące produkt na rynku i ustala sposób wystąpienia produktu na rynku.
 - Tekster dba o jasność i klarowność wypowiedzi.
 - Tekster projektuje kampanię ukierunkowaną na image.
- b) Grafika (struktura działu: grafik, artdirector, senior-artdirector, creative-director-art).
- Wykonanie wszystkich elementów graficznych.
 - Kompozycja wszystkich elementów kampanii w koherentną całość (graficy ustalają między innymi ilość kolorów w całym profilu kampanii, przystawalność kampanii do wybranych mediów itp.).
 - Czystorys wykonuje ostateczną wersję (layout) grafiki.
- (iii) Planowanie strategiczne
- Badanie rynku, szukanie nisz w ofercie rynkowej dla nowych produktów, rozpoznanie sytuacji na rynku.
 - Konstrukcja i pozycjonowanie produktu.
 - Range (zasięg): co oferuje, reprezentuje, transportuje produkt, jaka jest głębia produktu, konstrukcja sytuacji przydatności produktu, ustalenie pola potrzeb (pozycjonowanie produktu w polu potrzeb; jakie potrzeby stoją za produktem).
 - Badanie konsumentów (czy produkt jest kupowany, kto go kupuje i z jakich powodów).
 - Znalezienie zapotrzebowania na rynku oraz konstrukcja produktu dla tego zapotrzebowania w ramach odkrytej niszy.
 - Kontrolowanie, czy wykonywany projekt leży na linii wybranej strategii kampanii (w zależności od rodzaju kampanii: 'organizacja – klient' lub 'b to b').

5. Public relations

Public relations to kolejny dział corporate identity; omówimy go tutaj nieco szerzej, ze względu na kilka nieporozumień narosłych zarówno wobec pojęcia jak i samego przedmiotu. Jednym z nich jest pojawiające się często przekonanie, że public relations stanowi samodzielną dziedzinę działalności rynkowej ukierunkowanej na 'wywieranie wpływu na ludzi', oraz że owo – stosunkowo mgliste – wywieranie wpływu może odnieść jakiegokolwiek (poza negatywnymi oczywiście) skutki, bez powiązania public relations z o wiele szerszym polem corporate identity. Reprezentujemy tu stanowisko przeciwne, sytuując public relations w ramach i tylko w ramach corporate identity, jako jednego z jej elementów. Public relations uprawiane bez usieciowienia działań z systemami opisanymi wyżej może w najlepszym wypadku funkcjonować na poziomie rzecznika prasowego kilkusobowej organizacji lub szefa jednoosobowej firmy wysyłającego list do gazety, o ile oczywiście opinia publiczna kiedykolwiek będzie taką organizacją zainteresowana.

Centralnym aspektem public relations jest oczywiście zjawisko komunikacji. Wychodząc od meta-komunikacyjnego aksjomatu Watzlawicka – 'nie można się nie zachowywać' – możliwe jest przeniesienie go cum grano salis na nasz obszar zainteresowania i stwierdzenie – metaforyczne – że 'nie można nie komunikować' oraz dodanie za Avenariusem (2000, 71) – "bardzo łatwo jednak można zostać niezrozumianym", zwłaszcza w ramach funkcjonującego dziś przemysłu świadomościowego. Każdy komunikat, jakkolwiek i przez kogokolwiek sformułowany tworzy odniesienia i relacje do innych komunikatów i sfer rzeczywistości. Rodzaje relacji są powszechnie znane, jeśli natomiast chodzi o pierwszy termin, rozróżniamy między *odniesieniami* a *powiązaniem*. Wzajemnie się do czegoś odnosić, nie oznacza jeszcze bycia powiązaniem. Większość przeprowadzanych codziennie (aktów) komunikacji dotyczy relacji odnoszenia się; komunikacje bazujące na mechanizmie powiązania dotyczą w zasadzie tylko sfery prywatności. Avenarius (2000, 73) podaje cztery wyznaczniki odnoszenia się: a) aktywne słuchanie, b) mówienie o sobie i za siebie, konfrontowanie się z własnymi i cudzymi niedoskonałościami, c) dawanie i odbieranie feedbacku z respektem i szacunkiem, d) konstruktywne regulowanie problemów i konfliktów. Wyróżniamy przy tym trzy czynniki oddziaływania: a) wydarzenie (w ramach danego stanu wiedzy i jego oceny), b) pseudowydarzenie, to znaczy – niewartościująco – wydarzenie zainscenizowane oraz c) słowo o charakterze wydarzenia, wypowiedź osoby lub organizacji posiadającej autorytet.

Każda komunikacja przebiega w określonym medium. W tym miejscu interesują nas przede wszystkim media masowe oraz komunikacja oficjalna, w których przekazywany jest komunikat na określone tematy. Tematy medialne mają – podobnie jak inne produkty – swoje rynki, koniunktury i kariery, swój popyt i podaż. Jednym z głównych celów działania mediów – na co zwrócił uwagę Luhmann (1971 i 1981) – jest *walka o uwagę*, gdyż uwaga jest rzadkim towarem lub – jeśli ktoś woli – dobrem. Dotrzeć z jakimkolwiek komunikatem do odbiorcy można tylko wtedy, kiedy zdobędziemy jego uwagę. Ten właśnie cel posiadają wszystkie media. W pracy zatem na pierwszym miejscu uwzględnić musimy reguły uzyskiwania uwagi, wśród których Luhmann wyróżnia pięć. O uwadze decyduje a) priorytet określonych wartości, stojących za podawanym komunikatem, b) sygnały i symptomy kryzysu; negatywne wydarzenia mają większe szanse przebicia się, ponieważ odbiegają od normy, a to, co odbiega od normy, co nieregularne, niecodzienne i nienormalne posiada w naszym postrzeganiu priorytet, c) wydarzenia o charakterze nowości, gdyż to, co nowe, wywołuje wrażenie, że jest

ważne, d) to samo wrażenie wywołują także sygnały publicystycznego powodzenia, e) status nadawcy wiadomości. Nietrudno się domyślić, że w opisanym procesie konflikty są na porządku dziennym i stanowią integralną część procesu public relations. W tym kontekście wyróżnić trzeba konflikty interesów i konflikty wartości, pierwsze w społeczeństwach pluralistycznych regulowane są przez otwarty dyskurs, konflikty na temat wartości natomiast wywołują argumenty propagandowe.

James Grunig wyróżnia historycznie cztery zasadnicze modele public relations, oparte na publicity, czynnościach informacyjnych, przekonywaniu (perswazji) i dialogu. Poniższy diagram podaje najistotniejsze elementy tych modeli (Grunig 1984 i 1996, 201).

Cztery modele public relations

	publicity	działania informacyjne	działania perswazyjne	dialog
charakterystyka	propagowanie	mówienie o ... , oświadczenie, obwieszczenie	argumentowanie	wymiar wiedzy
Cel	działanie w następstwie czegoś	oświecanie, wyjaśnianie	wychowanie	konsens
rodzaj komunikacji	jednokierunkowa, skrócona, uproszczona	jednokierunkowa, szerokie/ kompleksowe wypowiedzi	asymetryczna dwu-kierunkowa, uwzględnia feedback	symetryczna, dwukierunkowa
model komunikacji	nadawca → odbiorca, stimulus → response	nadawca → odbiorca	nadawca → odbiorca	grupa ↔ grupa, model konwergencyjny
rodzaj badań	ilościowe studia zasięgu i akceptacji	studia na temat zrozumienia	ewaluacja nastawień, badanie opinii	ewaluacja zaufania, badania zachowań
typowi przedstawiciele	P.T. Barnum	Iry Lee	Edward L. Bernays	James E. Grunig, związki zawodowe
stosowane dziś przez ...	partie, twórcy eventy, wspieranie sprzedaży	urzędy, organizacje	organizacje, związki, kościoły	organizacje, agencje PR
szacunkowy udział na rynku informacji	25% / 15% (USA / D)	35 / 50 (USA / D)	35 / 20 (USA / D)	5 / 15 (USA / D)

ewaluacja – to każdy rodzaj ustalania wartości jakiejś rzeczy

Przejdźmy teraz do określenia funkcji mediów. Trywialne koncepcje na ten temat wychodzą z założenia, które w skrócie scharakteryzować można formułą 'media mówią nam, co mamy myśleć'. Abstrahując od tego, że mechanizm ten nigdy nie funkcjonował, jest on oczywiście zbyt potoczny, by mógł przystawać do obserwowalnych zjawisk na rynku mediów. Spojrzenie na nasz problem z perspektywy konstruktywizmu pozwala zobaczyć rzecz nieco bardziej kompleksowo. Avenarius sprowadza zagadnienie do bardzo eleganckiego sformułowania, "media nie mówią nam, co mamy myśleć, lecz o czym mamy myśleć i komunikować" oraz jak mamy myśleć (zagadnienie to określa się powszechnie terminem 'agenda setting function of mass media'). Funkcje mediów sprowadzić można więc w niejakiem uproszczeniu do pięciu charakterystyk: a) informacja, b) tworzenie opinii publicznej (wypełnienie przestrzeni językowej informacją), c) oświata (w tym sensie w jakim np. wygląd ludzi na ulicy to wynik 'oświaty medialnej'), d) rzecznik interesów grup społecznych wyposażony w funkcję tworzenia forum, e) funkcja kontrolna przez krytykę.

W odniesieniu do mediów istotne staje się więc pytanie, co czyni komunikat relewantnym. Media: a) problematyzują to, co dzieje się w świecie, b) tematyzują publiczną dyskusję, skierowując uwagę opinii publicznej na niewielką ilość problemów, c) wpływają na objętość naszego postrzegania pomniejszając lub powiększając wydarzenia. Klaus Merten rozstrzygając problem oddziaływania mediów na odbiorcę w ramach konstruktywizmu, przyjmuje że "odbiorca nie odbiera informacji, lecz dokonuje wyboru z oferty i wytwarza następnie informacje w swojej głowie, łącząc wybór z danej oferty z innym wyborem ze zbioru swej wiedzy i doświadczeń" (Merten 1991, 49). W kontekście public relations relewantne staje się pytanie, jak dokonuje się przechodzenie od nowych nastawień do nowych zachowań, oraz co zapobiega a co pomaga przekładaniu wiedzy na działania, gdyż dla nas nie wiedza (czy informacja) jest istotna, lecz jej przekład na konkretne działania (i nastawienia) odbiorców.

5.1. Rozwój public relations

Pojęcie public relations jako celowo prowadzonej działalności rynkowej pojawia się – referując Alberta Oeckla (2000) – po raz pierwszy w roku 1882 kiedy prawnik Dorman Eaton używa go w ramach swojego seminarium, w 1897 pojęcie to pojawia się w Yearbook of Railway Literature w dzisiejszym znaczeniu. W 1905 John D. Rockefeller angażuje dziennikarza Ivy Lee jako doradcę w czasie strajku. Tenże publikuje Declaration of Principles, w której pisze: "Nasz plan to – jasno i krótko, szybko i dokładnie poinformować ludność i prasę o tych faktach, które posiadają dla niej wartość i są przedmiotem jej zainteresowania". Cytat ten sygnalizuje moment narodzin public relations. W roku 1913 rozpoczyna swą działalność Edward L. Bernays (siostrzeniec Freuda) i wprowadza do public relations metody psychoanalizy stosowanej. Dziś w public relations rolę dominującą spełnia planowanie i działanie społeczno-psychologiczne oraz psychologiczno-strategiczne. Prezydent Wilson tworzy w roku 1914 Committee on Public Information, by "wyjaśnić ludności cele rządu, zdemaskować od samego początku sprzeciw przeciwko nim jako niemoralny i nawoływać do szerokiego wsparcia" (cytowane za Oeckl 2000, 13). Z końcem 1916 roku kościół katolicki zakłada w Nowym Yorku Publicity-Bureau z Joseph Patrick Kennedym (ojcem późniejszych braci Kennedych) na czele. Po wojnie (w roku 1918) powstaje regularny boom w dziedzinie public relations. W 1923 Bernays wygłasza pierwszy wykład uniwersytecki na temat public relations "On the principles, practices and ethics of the new profession of public relations." W tym samym roku wychodzi pierwsza książka poświęcona public relations – "Chrystallizing Public Opinion". W 1937 prof. Carl Hundhausen wprowadza pojęcie public relations w Niemczech. Sam termin nie jest co prawda popularny, public relations jednak Krupp uprawia już od roku 1851 (później Henkel, AEG, Siemens, Bayer i Bahlsen). Od 1894 pojawiają się oficerzy prasowi w marynarce wojennej. Z początkiem lat 50. w Niemczech można już mówić o regularnych działaniach na obszarze public relations. W 1951 pojawiają się trzy fundamentalne książki: Hansa Domizlaffa "Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens" (Pozyskiwanie publicznego zaufania), Herberta Gross'a "Moderne Meinungspflege" (Współczesna pielęgnacja opinii) i Carla Hundhausena "Werbung um öffentliches Vertrauen und Public Relations" (Zdobywanie publicznego zaufania a public relations). Od 1958 w Niemczech istnieje zrzeszenie public relations. Rozwój public relations od lat 1980 do dziś charakteryzuje Günter Barthenheier (2000).

5.2. Definicje public relations

Dla lepszej orientacji w sposobach podejścia do zagadnienia i możliwościach poznawczych wynikających z porównania odmiennych definicji podajemy kilka spośród funkcjonujących aktualnie na rynku niemieckim i amerykańskim.

- Public relations to "tematyczny poziom rezonansu społeczeństwa" (W: Avenarius 2000, 138), w ramach którego działają zorganizowani oferenci i niezorganizowani odbiorcy z ich ofertami i popytami.

- "Public Relations to management komunikacji danej organizacji z jej grupą odniesienia (dziennikarze, sąsiedzi, akcjonariusze, urzędy, zrzeszenia, grupy krytyczne). Public relations zapośrednicza przez swe narzędzia samorozumienie się organizacji, jej cele i interesy, działania, zachowania wewnątrz i na zewnątrz, w celu zbudowania zaufania i zrozumienia, długofalowego zagwarantowania akceptacji, by osiągnąć cele organizacji" (Herbst 1998).
- "Public relations to management komunikacji danej organizacji z jej grupą odniesienia" (James Grunig/Todd Hunt, 1984, cytowane za – Herbst 1997, 10). Organizacje to część społeczeństwa; społeczeństwo tak lub inaczej stoi w relacji do organizacji; grupy, które biorą udział w tych relacjach, to wewnętrzne i zewnętrzne grupy odniesienia. Public relations pośredniczy między tożsamością, interesami, działaniami i zachowaniami organizacji w celu osiągnięcia zaufania i zrozumienia dla działań tej organizacji i długofalowego zagwarantowania akceptacji dla organizacji, by mogły zostać osiągnięte jej cele. Public relations nie jest neutralne, lecz reprezentuje interesy organizacji, przez przyczynianie się do osiągania jej celów. Public relations reprezentuje cele tego, kto za public relations płaci! Public relations to komunikacja zlecona! Public relations gwarantuje, że opinie, oczekiwania i mniemania organizacji docierają do grup odniesienia i odwrotnie. Nie musimy koniecznie postępować zgodnie z sądami opinii publicznej, musimy je jednak uwzględnić (Herbst 1997, 11).
- Public relations = informacja + dopasowanie + integracja (Albert Oeckl, cytowane za Barthenheier 2000, 19).
- "Public relations to kierownicza i managementowa funkcja dokonania organizacji. Public relations ma pośredniczyć między interesami instytucji/organizacji i ogólnymi interesami społeczeństwa względnie interesami środowiska socjalnego, by poprzez wzajemne dopasowanie zagwarantować istnienie i rozwój tych organizacji/instytucji. Tej funkcji pośredniczącej służą działania informacyjne, komunikacyjne i interakcyjne, które współdziałają w procesie wytwarzania wiadomości publicznej na zewnątrz i do wewnątrz i wspierają dialog z relewantnymi cząstkowymi opiniami publicznymi. Podfunkcje to: autoprezentacja i ukazanie, utransparentnienie własnej instytucji/organizacji. Public relations reflektuje i interpretuje interesy, dokonania, cele i działania własnej instytucji/organizacji wobec wewnętrznych i zewnętrznych opinii publicznych. W przypadku wystąpienia krytycznych sprzeciwów public relations spełnia funkcję legitymizacyjną. Public relations służy publicznemu wytwarzaniu opinii, rozprzestrzeniając wprost lub poprzez dziennikarzy mediów masowych informacje i sądy wśród opinii publicznej, które w innych wypadkach byłyby niedostępne, lub kieruje informacje do odpowiednich grup lub osób docelowych. Public relations chce osiągnąć akceptację, tolerowanie, kompromis lub konsensus między interesami swych instytucji/organizacji a interesami relewantnych elementów opinii publicznej. Służąc także komunikatywnemu przedstawianiu i dyskursowi interesów, public relations wnosi swój wkład do politycznej kultury kraju. Public relations organizacji nie posiada bezpośredniej funkcji ukierunkowanej na zbyć, jednak poprzez integrację w corporate communication nie jest sprzeczna z pośrednią funkcją podwyższania zbytu oraz wnosi ponadto znaczny udział do osiągania ważnych celów organizacji. Skuteczne public relations gwarantują instytucji/organizacji polityczne, ekonomiczne i/lub socjalne pole możliwości działań, kiedy osiągają zgodę opinii publicznej na jej decyzje. Gdyż zgoda opinii publicznej jest konstytutywna dla społeczeństw demokratycznych. Z perspektywy społecznej public relations służy permanentnemu dopasowaniu do nowych warunków wewnętrznych i nowych warunków funkcjonowania społeczności globalnej. W obliczu wzrastającej dyferencjacji społecznych obszarów cząstkowych public relations działa

integrująco oraz poprzez ukierunkowane informacje i komunikacje" (Herbst 1997, 10).

- "Public relations to proces intencjonalnej i kontyngentnej konstrukcji rzeczywistości, których sobie życzymy, poprzez tworzenie i utwardzanie images w opinii publicznej" (Merten 1992, 44).

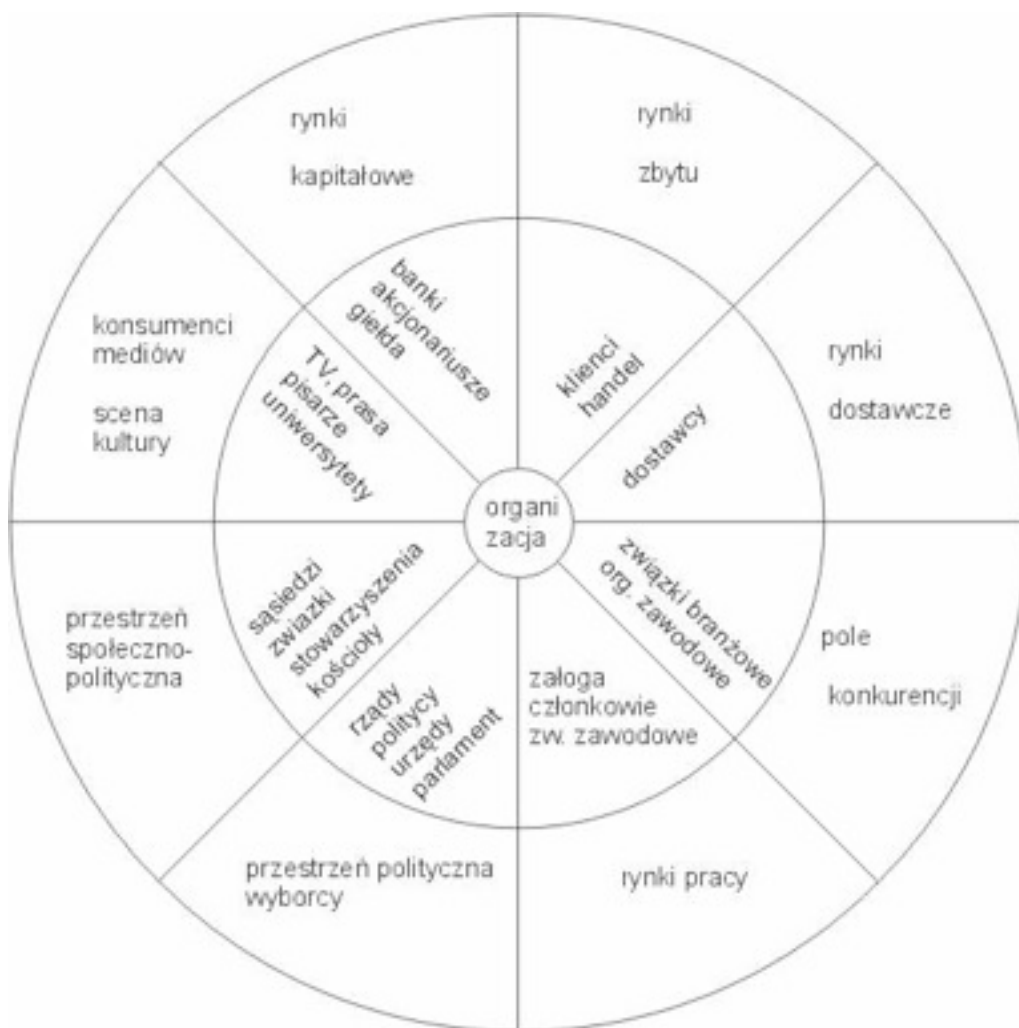
5.3. Opinia publiczna

Public relations zwracają się – jak wiadomo – do opinii publicznej, chcąc wywołać w niej takie a nie inne reakcje na taki a nie inny temat. Przyjrzyjmy się więc dokładniej samemu pojęciu. Opinia publiczna nie składa się z ludzi, lecz – jak wiemy od Parsonsa – z nastawień, sądów, poglądów i – opinii oczywiście, które jednak nie są sprowadzalne do ludzi w ogóle lub do grupy ludzi, lecz są jakgdyby powszechnie przyjętymi, konsensualnymi i konsensualnie wypracowanymi sędziami, co do których uczestnicy kultury są zdania, iż panują one powszechnie w świadomości kolektywnej. Sądy te sterują działaniami grup socjalnych i ukierunkowują komunikacje w systemie kultury. Opinia publiczna posiada jednak także nacechowany wartościami komponent nie racjonalny oraz wartości moralne i estetyczne, w myśl których ten, kto myśli inaczej, nie jest – jakby sugerowała logika – oceniany jako ktoś głupi, lecz jako ktoś zły. Z zastosowania tego moralnego aspektu opinii publicznej tworzona jest siła inherentnej dla niej groźby izolacji. W tym kontekście funkcje opinii publicznej sprowadzają się do konstytuowania standardów moralnych oraz do konstruowania integracji. Ross Edward (1898) używa określenia 'social control'. Luhmann z kolei wychodzi z założenia, że system polityczny nie jest integrowany przez reguły decyzyjne, lecz przez reguły uwagi [Aufmerksamkeit] (Luhmann 1971, 16). Stanowisko to pozwala dokonać podziału na a) opinię upublicznią oraz b) opinię publiczną, i nie jest przy tym istotne, co media upubliczniają, lecz czy to, co upubliczniają, jest opinią publiczną (Avenarius 2000, 140).

Francisco Varela wyróżnia dwa podejścia, dwie metody tworzenia opinii publicznej, metodę tradycyjną (naiwną) i metodę konstruktywistyczną. Tradycyjnie wychodzi się od trzech założeń: a) świat jest jako taki dany, b) nasze poznanie odnosi się do tego świata, c) sposób postrzegania świata stanowi jego odzwierciedlenie, na podstawie którego następnie działamy (Varela 1990, 100). Konstruktywistyczno-kognitywna koncepcja natomiast bazuje na założeniu cyrkularności procesu kognicji, polegające na tym, iż działanie i poznawanie rozumiane są jako zjawiska połączone ze sobą w nierozzerwalny związek. Wiedza w tym ujęciu to proces rozumienia i interpretacji przebiegający w sposób ciągły a nie dany przez skończony zbiór reguł czy zasad. W tym kontekście Varela na nowo odkrywa i wprowadza do teorii kategorię 'zdrowego rozsądku' jako wieloznaczność wiedzy typu background (wiedzy konsensualnej) i doświadczenia o świecie, które nie poddają się opanowaniu np. przez władzę. "To co ważne, ustalone jest przez zdrowy rozsądek w odniesieniu do zależności działań. Postrzegania i poznanie nie odzwierciedlają zewnętrznych rzeczywistości" (Varela 1990, 102). Poznający i poznanie, obiekt i subiekt warunkują się wzajemnie i wspólnie się generują. Na opinię publiczną składają się zatem: a) postrzegania (to, co ktoś postrzega, co sobie przypomina itp.), b) zestaw wiedzy, c) wyobrażenia o grupach lub organizacjach, images, schematy, d) mniemania o stanach rzeczy, e) nastawienia do podstawowych spraw, wartości, nastroje, f) zamiary, życzenia oraz g) motywy (to, co wywołuje działania).

Organizacja funkcjonująca na tle tak rozumianej opinii publicznej sytuuje się w pięcio-wymiarowym środowisku: a) sytuacja polityczna i prawna, b) siły, struktury i organizacje społeczne, c) sytuacja gospodarcza, d) komponent technologiczny (techniki komunikacyjne), e) konkurencja z własnymi systemami public relations. Możliwe pola kontaktów tak rozumianego systemu podaje poniższy schemat.

Możliwe pola kontaktów organizacji ze środowiskiem (według – Kiessling/Spannagl 2000, 181)



Kolejnym czynnikiem pośredniczącym w tym procesie a stanowiącym przedmiot działań public relations są *images*. Images składają się z pięciu elementów:

- stopnia znajomości organizacji,
- reputacji organizacji,
- uwagi i uznania wobec organizacji,
- popularności i sympatii organizacji,
- profilu organizacji (który mierzymy przy pomocy profili polaryzacyjnych, np. dyferencjału semantycznego).

Według Matsa Alvesona (1993; patrz Avenarius 2000, 158) struktury i treści images wynikają z czterech centralnych cech współczesnych zachodnich porządków socjalnych:

- ludzie są fleksybilni w swych opiniach, wartościach, nastawieniach, wykazują mniej ukierunkowań na tradycję, a więcej egoizmu i subiektywności;
- organizacje i ich związki są coraz bardziej nieprzejrzyste, społeczeństwo jako spójny obiekt zanika, images pomagają się więc orientować;
- znaczenie zdobywa duży wzrost sektora usług z równoczesnym zanikiem sektora przemysłowego, co powoduje zmianę możliwych do przetestowania produktów na rzecz dokonań niematerialnych;
- w obszarze komunikacji dochodzi do zjawiska równoległej ekspansji, media masowe produkują nowe wydarzenia, ponieważ zachodzące w rzeczywistości nie

wystarczają już dla wypełnienia mediów i uzyskania uwagi konsumentów; konstruowane są więc nowe, by można było o nich relacjonować.

Inną listę właściwości images podaje Herbst (1997, 16-18):

- a) im więcej informacji jest znanych, tym szerzej i pewniej może formować się image,
- b) image powstaje szybko,
- c) image zakorzenia się wolno; im wolniej się buduje, tym jest stabilniejszy i tym trudniej się zmienia lub tym trudniej go zmienić,
- d) image nie kosztuje i nie jest niezmienny,
- e) image oddziałuje selektywnie,
- f) images to odpowiedniki, zamienniki wiedzy oferujące orientację i wyobrażenia, images mają wpływ na postrzeganie.

5.4. Główne cechy i zasady public relations

Mniej więcej od lat 60. w public relations dominować zaczyna ukierunkowanie strategiczne. O ile wcześniej główny nacisk kładziono na reagowanie na zjawiska dziejące się w otoczeniu organizacji, o tyle dziś dominuje antycypujące wydarzenia myślenie strategiczne. Działanie strategiczne koncentruje się wokół ośmiu zasadniczych punktów: a) analizowanie sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja, w sposób kompleksowy i bez uprzedzeń, poznanie własnych motywacji oraz możliwych argumentów przeciwnika, b) wytyczanie realistycznych celów oraz mierzenie realizacji wytycznymi celu, c) precyzyjne planowanie działań służących do osiągnięcia celu, d) myślenie antycypujące w ramach alternatywnych scenariuszy, e) wyciąganie wniosków z wypracowanych lub uzyskanych danych w sposób racjonalny a nie emocjonalny, f) ciągła kontrola całego kompleksu działań we wszystkich fazach pracy, g) poddawanie wybranej strategii procesowi ciągłej optymalizacji, h) jakkolwiek kompleksowo i precyzyjnie konstruujemy poszczególne kroki naszych działań, nie pomijamy elementów opartych na mechanizmie zabawy. Ważne w tym kontekście są także procesy tematyzacyjne, to znaczy zasady konstruowania i realizowania w mediach tematów, pojęć itp. pochodzących od organizacji; ważne są bowiem nie tylko tematy oferowane przez rynek mediów, równie istotne jest także kreowanie przez organizację dla jej potrzeb własnych tematów oraz ich medialna tematyzacja.

Centralnymi kategoriami obowiązującymi w ramach public relations są *wiarygodność i zaufanie*. Nie istnieje produkt (usługa lub osobowość), która byłaby w stanie przetrwać na dłuższą metę na rynku informacji bez zaufania i wiarygodności. Krótkofalowo możliwe jest przekonanie odbiorcy o czymkolwiek; długofalowo jednak proces ten bez zaufania nie funkcjonuje. Zaufanie osiągnąć można poprzez taki typ działań, który cechuje się możliwością uznania prezentowanych komunikatów, opinii, sądów itp. przez wszystkich relewantnych odbiorców, i który konstruowany jest przy pomocy otwartego i zorientowanego na dialog informowania grup odniesienia. Sama informacja jednak to za mało, by uzyskać zamierzony rezultat, za informacją stać musi koherentna koncepcja, jedność słowa i czynu, gdyż obserwowane i rejestrowane są nie tylko nasze informacje, lecz w dużo większej mierze i na dużo dłuższy dystans nasze zamierzenia i działania. Informujemy zatem zawsze w zgodzie z regułą: *co chcemy, co zamierzamy, dlaczego coś robimy oraz co nasze działanie dla kogo znaczy*. Public relations zorientowane jest zawsze na strategiczny cel, jest koncepcyjnie kształtowane i profesjonalnie wykonane, by możliwe stało się wytworzenie odpowiedniego długofalowego wizerunku organizacji.

Dieter Herbst (1997) jak i inni praktycy wychodzą dziś z perspektywy managementowej, to znaczy z przekonania, że public relations to swego rodzaju management komunikacji (patrz niżej). Organizacje zmuszone są dziś do wyjaśniania swych działań i reagowania na pytania i zdanie opinii publicznej. Zła prasa jest o wiele groźniejsza dla organizacji, niż złe wyniki ekonomiczne, zły image utrzymuje się bowiem długo i jest trudny do skorygowania. Najczęstszym

błędem popełnianym w nieprofesjonalnych programach public relations jest mylenie informacji z komunikacją. W konkretnej pracy nie chodzi o to, by dostarczać opinii publicznej takich lub innych informacji, lecz o *komunikowanie się z opinią publiczną*, o kontakt z relewantnymi grupami docelowymi, po to, by móc reagować na opinię publiczną i wcześniej znać jej oczekiwania. Organizacja musi być na rynku nie tylko znana, lecz także akceptowana. Podsumowując ten aspekt wymienić można za Herbstem (1997, 12-14) jedenaście najważniejszych cech efektywnych i skutecznych public relations:

- a) systematyczne planowanie – odkrycie problemów komunikacyjnych z grupami odniesienia i skuteczne ich rozwiązanie,
- b) aktywność – public relations istnieją zawsze, niezależnie od stopnia uświadomienia sobie działań, w sposób aktywny lub pasywny, aktywne działania zapobiegają rozprzestrzenianiu się fałszywych informacji, uprzedzeniom i błędnym nastawieniom,
- c) zrozumiałość – konieczne jest zrozumienie dla argumentów obydwu stron, z równoczesnym wyjaśnianiem znaczenia podjętych działań,
- d) rzeczowość i poprawność – dane i fakty to podstawa public relations, muszą one jednak być poprawne i sprawdzalne,
- e) wiarygodność – a szerzej: zaufanie, wiarygodność, sympatia, czynniki emocjonalno-uczuciowe,
- f) zorientowanie na problem – krytyczna wymiana myśli, bez upiększania, rzeczowe i kompetentne argumenty krytyczne,
- g) otwartość przekazu – otwarta wymiana informacji, a nie informacja jako reakcja na presję opinii publicznej; prawość, szczerość,
- h) dostrojenie treściowe – na te same pytania dajemy (z uwagi na sens) te same odpowiedzi, nie wprowadzamy zamętu informacyjnego, mówimy jednym głosem,
- i) informowanie na czas – nie podajemy informacji zbyt późno, lecz zaspokajamy zapotrzebowanie grup odniesienia na informacje,
- j) ciągłość – public relations jest ciągłym procesem utrzymywania kontaktów,
- k) długofalowe planowanie – public relations jest długofalowe, wypracowujemy zaufanie i potwierdzamy je w sposób ciągły; nigdy nie stosujemy taktyki straży pożarnej.

Przejdźmy teraz – za Herbstem (1997, 15ff) – do zreferowania katalogu zasadniczych pytań odnoszących się do ukierunkowania procesu public relations i charakteryzujących jego najważniejsze wymiary.

- (i) Co może public relations?
 - a) Public relations upublicznia i upowszechnia informacje oraz buduje wyobrażenia o organizacji; public relations nie wpływa jednak na zachowania konkretnych ludzi; upowszechnianie informacji polega na planowanym i sterowanym konstruowaniu komunikacji; organizacja oferuje te informacje, które chce oferować, oraz te informacje, których jej grupy odniesienia potrzebują i/lub sobie życzą.
 - b) Public relations może zbudować image organizacji, gdyż transportuje on treści, tożsamość, cele i działania organizacji; nie chodzi zatem tylko o rozpowszechnianie informacji, lecz głównie o to, *jako co*, informacja ma zostać rozpowszechniona; public relations buduje wyobrażenia oraz odpowiada na pytanie, za kogo/co chcemy uchodzić.
 - c) Wyróżniamy przy tym corporate identity oraz corporate image; w sytuacji kiedy obydwa ukierunkowania od siebie odbiegają, do głosu dochodzi public relations, które konstytuuje ich jedność na podstawie zgodności słów i czynów.
 - d) Public relations jest tańsze niż reklama.

(ii) Kto tworzy public relations?

- a) Wyróżniamy następujące rodzaje public relations: political relations (komunikacja z reprezentantami urzędów i partii i odwrotnie – partii i urzędów z opinią publiczną), public relations gospodarki, public relations produktów, public relations dla organizacji użyteczności publicznej, organizacji charytatywnych, public relations ochrony środowiska, public relations służby zdrowia, cultural relations, media-relations, high-tech-relations, x-relations (= wszystkie pozostałe).
- b) Dla public relations branża, lokalizacja, rodzaj organizacji czy jej wielkość nie odgrywają roli.

(iii) Jak organizujemy public relations?

- a) Public relations jest częścią polityki organizacji, jej managementu; dział public relations sytuuje się jako dział sztabowy w managementie organizacji, w wyniku czego komunikacja jest brana poważnie, informacje są wcześniej dostępne, drogi decyzyjne są krótkie.
- b) Public relations to samodzielne zadanie, wykonywane przez profesjonalistów.

(iv) Jak planuje się prace public relations?

- a) Warunki podstawowe: systematyczne planowanie, uwzględnianie warunków zewnętrznych, życzeń i wyobrażeń własnych i drugiej strony.
- b) Etapy public relations: analiza, planowanie, realizacja i kontrola skuteczności, lub – w innym ujęciu – analiza, strategia, koncepcja, przełożenie, kontrola.

Reineke (2000, 256) podaje kilka fundamentalnych reguł dla specjalistów public relations, które warto zacytować:

- a) Być w stanie lepiej i dłużej słuchać.
- b) Nauczyć się pytać.
- c) Nauczyć się pośredniczyć.
- d) Nauczyć się dyferencjować.
- e) Udzielać innym pomocy, aby następnie sami sobie pomogli w sprawach, w których i my jesteśmy kompetentni, nie pozostawiając ich po nieużytecznych radach na lodzie.
- f) Nie używać wykrzykników, lecz zmierzać do wspólnych pozytywnych przeżyć i rezultatów oraz pokazać innym, że są potrzebni.
- g) Uwzględniać wymagania i potrzeby innych ludzi w myśl zasady – 'jestem i chcę, by mnie wysłuchano'.
- h) Być w stanie przez całe życie się uczyć w sposób zorientowany na sytuacje i problem.
- i) Utrzymywać proces w ruchu.
- j) Przyzwyczajać się w sposób ciągły do korekty celów.

Generalnie stosowane są dwie strategie zwracania się organizacji do opinii publicznej: pierwsza polega na wywołaniu wrażenia, że organizacja jest czymś więcej, niż w rzeczy samej jest; druga to bycie czymś więcej, niż organizacja sprawia wrażenie. Pierwszy typ strategii skuteczny jest tylko na krótką metę, media prędzej czy później, gdyż to ich funkcja, przejdą do 'demaskowania' organizacji. Drugi typ jest żmudny w realizacji i wymaga długiego oddechu, długofalowo jednak jest skuteczniejszy.

Dieter Herbst (1998) wyróżnia dwie zasadnicze grupy narzędzi public relations: narzędzia służące zewnętrznym public relations (praca z mediami, broszury, reklama, filmy, media audiowizualne, przedsięwzięcia, akcje, wydarzenia, wystawy, kongresy, wspieranie imprez sportowych, kulturalnych, społecznych) oraz narzędzia służące wewnętrznym public relations w ramach komunikacji ze współpracownikami (wewnętrzna gazeta organizacji, tablica ogłoszeń, zebrania, rozmowy, aktualne informacje na piśmie, służby informacyjne, ferie, szkolenia). Przy czym narzędzia muszą być odpowiednie zarówno dla grup odniesienia jak i dla organizacji.

Przykładowy repertuar narzędzi public relations: pocztówki dla klientów, grup docelowych lub prasy, ogłoszenia, napisy na samochodach, balony, dział informacyjny, zwiedzanie organizacji przez grupy docelowe, wydanie własnego podręcznika, corporate design-ROM, flagi (zapoznają z organizacją i mówią, kim jesteśmy), broszury, prezentacja własnego filmu, druki w niecodziennych formatach lub na niecodziennych materiałach (zaproszenia, informacje itp.), sprawozdania z działalności, flyery, telefon informacyjny, konkursy, plakaty (wydawane często i charakterystyczne dla organizacji), nagrody, zbieranie referencji, testimonial (= ktoś trzeci pisze o nas z wolnego wyboru, 'zaświadcza o nas', a my go cytujemy), recenzje, szyldy (do wywieszania lub jako prezent), rozdawanie druków specjalnych (na zasadzie – tylko u nas), wygłaszanie referatów.

5.5. Funkcja managementowa public relations

Funkcja managementowa składa się – według Wolfganga Reineke'go (2000, 39) – z kilku zasadniczych elementów, które szkieletowo omówimy.

(i) Filozofia organizacji jako obszar centralny (= wartości, miejsce działania, etyka, rozwój/zmiany). Przy czym ważne jest nie tylko, by realizować wartości stanowiące o filozofii organizacji, lecz także, by osiągać ich akceptację na rynku opinii, a akceptację osiąga się przez wiarygodność, sama informacja nie wystarcza. Chodzi o to, by opiniom publicznym zaprezentować miejsce swego działania i swoją pozycję na rynku tożsamości, a więc dostarczać komunikatów zorientowanych na wartości, obowiązywać musi przy tym dialogowe, a nie monologowe nastawienie komunikacyjne. Strategie monologowe są w stanie tylko uzasadniać własne działania, w dzisiejszej sytuacji na rynku opinii konieczne jest uzasadnianie działań organizacji wobec tych instancji, których działanie to dotyczy. Trzeba zatem własną tożsamość, samoświadomość i miejsce działania usytuować na rynku; opinia publiczna domaga się także informacji na temat konsekwencji naszych działań i uwzględniania ich skutków socjalnych.

(ii) Wokół tego kompleksu sytuuje się obszar operatywny, to znaczy proces działania.

- a) Zbieranie, analizowanie i subiektywna ocena *informacji*.
- b) Proces *komunikacyjny* – omawianie informacji i procesów z innymi, otrzymywanie feedbacku, nowa ponowna ocena informacji.
- c) Przygotowanie i realizacja *decyzji*: podejmowanie decyzji na podstawie (a) i (b). Po podjęciu decyzji następuje jej realizacja. Decyzja polegać może także na 'nie robieniu niczego' (brak reakcji), jeśli się na to decydujemy. Milczenie czasem jest lepsze niż wymuszony akcjonizm. Akcjonisci nie są dobrymi PR-owcami.
- d) Model I-K-E-A: informacja, komunikacja, decyzja i akcja. Komunikacja musi posiadać feedback, który zmienia także nadawcę. Kto się nie zmienia, staje się reakcyjny. Obserwujemy zatem, jak nasze komunikaty docierają do adresata. Zasada feedbacku nie oznacza już dzisiaj tworzenia gorących linii i ciągłą komunikację personalną. Dobre zamiary bowiem, to za mało, konieczny jest stały kontakt z relewantnymi grupami odniesienia. Obowiązującą jeszcze w latach 60. zasada, 'przynęta musi smakować rybie, a nie wędkarzowi', dziś jest już bezużyteczna, gdyż zawarty w niej punkt widzenia zapobiega powstawaniu motywacji i sprowadza się do instrumentalnego traktowania opinii publicznej. W dalszej kolejności przechodzimy do działania, do akcji. Nie przekazujemy jednak tylko samej informacji, lecz główny nacisk kładziemy na pozytywne nacechowanie hasła, informacji (np. przez użycie słów podkreślających korzyść dla drugiej strony). Public relations to dzisiaj public relations projektów i akcji, dział public relations sam tworzy wydarzenia i sam je semantyzuje.

(iii) Następnym elementem to proces managementowy: ustalanie celów, planowanie, implementacja (organizacja, realizacja), delegowanie, motywowanie,

kontrolowanie. Public relations nie reaguje na ataki prasy przy pomocy publikowania np. oświadczeń, lecz kontynuuje własną linię i utrzymuje własny kurs. Sama reakcja na wydarzenia pozwala nam działać wyłącznie w systemie przesłanek narzuconych nam przez instancje zewnętrzne, wpadamy wtedy w pułapkę obcych hierarchii, stanowisk, punktów widzenia, gdyż reagujemy właśnie na cudze stanowiska, zamiast samemu działać w zgodzie z naszą strategią. W tym miejscu relewantna staje się funkcja coacha. To my zarządzamy teamem i uzmysławiamy jego członkom, że stanowimy system i pracujemy w systemie, gdyż także organizacja cechuje się kolektywną tożsamością. Konieczne są zatem: samoświadomość, suwerenność oraz myślenie systemowe, strukturalne i procesowe.

(iv) W ramach public relations konfrontowani jesteśmy z jednej strony z komunikacją organizacji, a z drugiej z marketingiem, produkcją, personelem, nowymi mediami, badaniami, rozwojem, finansami i zbytem. Jako podstawowe założenie obowiązuje istnienie tożsamości organizacji, tworzonej w zgodzie z tą organizacją, oraz świadomość produktu. Informacje redukujemy zatem z uwagi na korzyść, jaka wynika z istnienia i działalności organizacji oraz jej produktu dla relewantnej części opinii publicznej.

(v) Dzisiaj nie mówimy już ogólnie o 'grupach docelowych', lecz o relewantnych częściowych opiniach publicznych, takich, które są istotne dla danego produktu i danej organizacji w konkretnym miejscu na rynku i w konkretnym czasie. Nie uda nam się bowiem przekonać wszystkich (i nie ma zresztą takiej potrzeby), skoncentrujemy się zatem na tych kręgach, które dla naszych działań są relewantne. W celu ich ustalenia przeprowadzamy analizę instancji biorących udział w komunikacji. Wokół nich grupują się kolejne kręgi funkcyjne partnerów odniesienia (por. Reineke/Eisele 2000, 40).

(vi) Istotne jest ponadto ustalenie sytuacji, problemów i tematów dla dialogu (patrz Reineke/Eisele 2000, 40). Na wstępie procesu zdefiniować i zbadać trzeba strumień informacji między stronami biorącymi udział w komunikacji oraz stwierdzić panujące tu relacje. Szansę przetrwania na rynku informacji posiada dziś tylko otwarta komunikacja, to znaczy komunikacja zorientowana na problem, komunikacja wczuwająca się, partnerska.

(vii) Komunikacja zwieńczona jest powodzeniem tylko wtedy, kiedy istnieje strategia, której towarzyszy taktyka zawierająca wytyczne operacyjnego przeprowadzenia komunikacji.

W tej sytuacji istotne staje się – jak postuluje to Wolfgang Reineke (2000, 61ff) – rozróżnienie dwóch zasadniczo odmiennych kategorii i wynikających z nich sposobów prowadzenia grup, a mianowicie *managementu* i *kierowania*. Management (czegoś) to osiągnięcie przy jak najniższych kosztach, we właściwym momencie i w jak najkrótszym czasie jak najlepszych wyników, przy pomocy jasno sprecyzowanych i zaplanowanych celów. Kierowanie natomiast to więcej niż management, gdyż w centrum uwagi stoi nie tyle cel, ile grupa osób, która jest kierowana. W procesie kierowania obowiązują wiarygodność, zaufanie, kompetencja i identyfikacja. Dla projektowania programów corporate identity i public relations obowiązuje dziś zasada kierowania (a nie managementu) w myśl hasła 'idziemy po ludzi tam, gdzie oni są'. Informacja dostępna tylko nam samym, a zatem informacja jednostronna lub cenzurowana, to informacja asocjalna.

Wyróżniamy przy tym dwa zasadnicze rodzaje informacji: a) *informację częściowo kontrolowaną* względnie *częściowo możliwą do kontrolowania*, to znaczy taką informację, która po jej przekazaniu nie jest już sterowalna, oraz b) *informację niekontrolowaną*, powstającą z natłoku informacji, nieznaności jej źródeł, z przemilczeń, propagandy, ogólnie z plenięcia się informacji. Następną jednostką to komunikaty, które powstają z materiału informacyjnego, nie będąc jednak do niego

sprowadzalne, zawierające następstwa, rezultaty, interesy, aktualności, bliskość, korzyść, nazwiska i ukierunkowanie na konkretną strategię. Mamy zatem – według Wernera Rieka (2000, 66-67) – do czynienia ze *strategiczną pracą informacyjną*. Jej zasadnicze elementy to:

- a) Odpowiedź na pytanie 'Co ma zostać kiedy osiągnięte?' oraz długoterminowe planowanie z uwzględnieniem osi czasu.
- b) Jasno zdefiniowane grupy odniesienia: jaka grupa może i ma zostać poprzez jakie media w sposób najbardziej efektywny osiągnięta?
- c) Koncepcja tematyczna to ustalenie pól tematycznych, na których przy pomocy określonych komunikatów w określonych ramach czasowych osiągnięte ma być określone oddziaływanie.
- d) Koncepcja działań (skorelowana z koncepcją tematyczną), która ma zostać zrealizowana w określonym horyzoncie czasowym.
- e) Uwzględnienie techniczno-organizacyjnych wymogów mediów; istnieć musi dokumentacja danych medialnych i dokumentacja pracowników medialnych.
- f) Zbudowanie osobistych relacji do mediów, regularne kontakty z mediami i ich utrzymywanie.
- g) Kontrola oddziaływania i kontrola skuteczności (także przy pomocy narzędzi demoskopii).

Przejdźmy do kolejnego aspektu wewnętrznych działań public relations, do *komunikacji ze współpracownikami*. Podstawę komunikacji wewnątrz organizacji tworzą systemy informowania współpracowników, które – według Wolfganga Reineke'go i Gerharda A. Pfeffera (2000, 177ff) – muszą odpowiadać zapotrzebowaniu na informacje wśród współpracowników, muszą być tworzone w sposób miękki i zmienny, tak by powstać mogła motywacja, oraz muszą być przekazane w tym samym języku, w jakim komunikuje kierownictwo. System informacyjny organizacji powstaje z jej obrazu wiodącego. Informacja wychodzi jednostronnie od kierownictwa i skierowana jest do współpracowników, co w konsekwencji prowadzi do stworzenia systemu komunikacji współpracowników i przebiega następnie dwustronnie – od współpracowników do kierownictwa i odwrotnie. Konieczne są w tym celu: wiedza, zdolność dopasowania się, identyfikacja współpracownika z organizacją, czynniki motywacyjne, budowanie zaufania. W ten sposób w organizacji powstaje corporate culture – długofalowo konstruowany klimat organizacji, podlegający co prawda wahaniom, ale oddający styl, ducha i sens organizacji, tworzony wspólnie przez wszystkich uczestników procesu i realizowany w sposób dostosowawczy. Obowiązujące w tym procesie normy muszą być tak sformułowane, by można się ich było nauczyć i doświadczać ich w codziennych komunikacjach. Wspólna wiedza, wspólny zasób informacji daje w konsekwencji wspólny wpływ na organizację. Podstawę etyczną tego procesu natomiast reguluje przestrzeganie następujących zasad:

- a) Jesteśmy otwarci dla wszystkich osób i grup naszej organizacji.
- b) Reprezentujemy w sposób widoczny nasze normy i stanowiska.
- c) Jesteśmy samokrytyczni.
- d) Wszystkie efekty uboczne naszych działań komunikacyjnych uwzględniamy zgodnie z naszą najlepszą wiedzą i sumieniem.
- e) Respektujemy różnice społeczno-kulturowe oraz staramy się wyjaśniać i intensywnie uwzględniać znaczenie wydarzeń dla odmiennych kultur.
- f) Nasz system komunikacji współtworzony i współdecydowany jest przez wszystkich biorących w nim udział, przede wszystkim jednak przez projekty i management.
- g) Mówimy jasnym językiem i komunikujemy w sposób otwarty.
- h) Jesteśmy otwarci na i dla mniejszości.
- g) Dla komunikacji ze współpracownikami stworzony jest board sterujący.

5.6. Komunikacja z mediami

Naczelną zasadą public relations jest – trywialne oczywiście, lecz często zapominane – stwierdzenie, że media transportują komunikaty między organizacją a grupami odniesienia. W tym celu potrzebny jest obiekt, na temat którego chcemy komunikować (istniejący, niesprzeczny, jasno i w ogóle sformułowany oraz funkcjonujący wizerunek organizacji), klarowny komunikat, przy pomocy którego chcemy komunikować, oraz medium komunikacji i precyzyjnie określona grupa docelowa. Public relations zatem to specyficzny rodzaj komunikacji, bazujący oczywiście na ogólnym mechanizmie komunikacji, lecz specyficznie ukierunkowany. Istotne są w nim funkcje, formy i media pracy z opinią publiczną jako *komunikacji zleconej*, strategicznie ukierunkowanej i związanej z określonymi interesami z uwagi na zamierzone oddziaływanie. Wszystkie działania public relations muszą więc być osadzone w konkretnej strategiczno-koncepcyjnej ramie, odpowiadającej problemowi, jaki komunikacja ta ma rozwiązać. Dział lub agencja public relations nie tylko inicjują komunikację, lecz same są komunikatorem, muszą więc być w stanie szybko i pewnie uchwycić sytuacje komunikacyjne oraz wystąpić aktywnie w wielu rolach (w roli mówcy, moderatora, prezentera, doradcy). Obowiązuje przy tym formuła A-k-t-i-o-n (= analiza, kontakt, tekst, implementacja, operatywna realizacja, kontrola rezultatów). Kompetencje osobiste dla osób uprawiających public relations to (por. także niżej w 5.7.): myślenie analityczne, wycucie psychologiczne, komunikatywność, kreatywność, kompetencja socjalna. Kompetencje dotyczące wiedzy natomiast to poza znajomością podstaw public relations oczywiście: wiedza na temat mechanizmu komunikacji oraz podstawowe wiadomości z innych dyscyplin jak np.: planowanie komunikacji, zachowania komunikacyjne/-tywne, produkcja komunikacji. Pamiętać jednak trzeba, że nie istnieją czyste funkcje public relations, każde działanie, każda wypowiedź jest elementem public relations. W ramach public relations nie wymagane są predyspozycje lub szczególne uzdolnienia, lecz tylko i wyłącznie kompetencje. Nie należy się przy tym obawiać konfliktów (patrz niżej w 5.9.), heterogenności i różnic interesów. Odmienne i nierzadko sprzeczne interesy poszczególnych ugrupowań socjalnych we współczesnych pluralistycznych społeczeństwach są czymś najzupełniej normalnym. Społeczeństwo bez przeciwieństw i różnic, gdyby takie kiedykolwiek istniało, zatraciłoby swój motor napędowy, skostniałoby, zmiany społeczne, a więc naturalne przemiany struktur społecznych, nie doszłyby do skutku. Wszystkim różnicom towarzyszyć jednak musi określony konsensus, w przeciwnym wypadku dochodzi do konfliktów, represji ze strony dużych grup i do tendencji totalitarnych. W tym sensie pracownicy public relations to – jak formułuje Albert Oeckl (2000, 16) – samoświadomi budowniczości mostów i wiarygodni katalizatorzy w przestrzeni socjo-ekonomicznej, przygotowujący konsensusy, docierający do kompromisów, to komunikatywni managerowie kryzysów. Public relations wykorzystuje zróżnicowane systemy działań i systemy semiotyczne w celu stworzenia odpowiedniego konsensusu.

Reineke i Eisele (2000, 265) sformułowali w tym kontekście koncepcję tak zwanej *kompleksowej komunikacji*, cechującej się wiarygodnością, niesprzecznością oraz nie traceniem z oczu relewantnej grupy docelowej. Komunikacja ta obejmuje trzy poziomy:

- a) Poziom A (jako baza instytucjonalna) to własna tożsamość organizacji, wspieranie celów organizacji w zgodzie z jej zdaniem wiodącymi; tutaj mieszczą się historia, struktura i forma prawna organizacji oraz corporate culture, corporate identity, corporate design.
- b) Poziom B definiuje obszary komunikacji o ukierunkowaniu społecznym, dotycząc image'u organizacji. Działania nie mają bezpośredniego związku z obrotami lub produktami, lecz z orientacją strategiczną: internal relations – zagadnienia komunikacji ze współpracownikami, public relations – redakcyjna komunikacja organizacji, public affairs – komunikacja z otoczeniem (= corporate citizenship), miejscem działania, komunikacja polityczna, lobbying (relacja

organizacji ze środowiskiem politycznym, lokalną władzą, administracją, urzędami, partiami).

- c) Poziom C definiuje obszary komunikacji z ukierunkowaniem na marki i produkty: sponsoring, product publicity, reklama, sales promotion, direkt marketing.

Na poziomie B i C opisywane są wymiary dotyczące treści konstruowanego wizerunku.

Dział public relations stanowi przy tym typ *organizacji kolateralnej* (pojęcie pochodzące od Zanda), cechującej się stosowaniem procesualnej organizacji dostępnej wiedzy i wykorzystaniem kreatywności całej organizacji. Konstrukcja wydarzenia komunikacyjnego to spięcie różnych stanowisk w dialogu i w debacie a następnie przedłożenie uzyskanych wyników oraz stworzenie nowej grupy, czyli praca na omówionej już wyżej zasadzie quality circle (tworzenia małych grup dla realizacji konkretnego zadania w określonym czasie), niezależnie od istniejących hierarchii zarządzania w organizacji. Szczególna rola przypada w takiej grupie tzw. change-agentowi, to jest osobie stojącej wysoko w hierarchii organizacji, ocenianej według osiągniętych wyników, wprowadzającej w projekcie niepokój, bowiem zmiana daje zawsze niepewność. Skład quality circle więc to: grupa sterująca + change-agent + grupa operatywna. Konflikty w grupach powstają bowiem najczęściej przez nieuzgodnioną komunikację wewnętrzną, a public relations to praca zespołowa.

Wyróżnia się generalnie sześć reguł kierowania i kreatywności: a) postawienie pytania o sens, b) wypracowanie celów, c) sformułowanie strategii, d) wypracowanie szczegółowego planu działania, e) wypracowanie okresowej oceny i zbieranie feedbacku, f) pomiar końcowego wyniku.

Skuteczny i efektywny program public relations musi na samym początku odpowiedzieć sobie na kilka zasadniczych pytań:

- a) W czym leży problem komunikacyjny?
Odpowiedź znajdująca jest w trzech etapach: zebranie, przygotowanie (np. według mocnych i słabych stron) i ocena informacji, z których formułujemy zadania dla kampanii.
- b) Jak możemy podejść do rozwiązania problemu?
Rozwiązanie planowane jest na podstawie (wcześniejszej) sformułowanych zadań i definicji celu, który ma zostać osiągnięty; ustalenie celów służy koordynacji, kontroli i tworzeniu motywacji. "Cele to warunki dla działania zwieńczonego powodzeniem" (Herbst 1998, 91). Kryteria celów: cele muszą być władalne, operacjonalizowalne, precyzyjnie sformułowane, mierzalne, możliwe do osiągnięcia w określonym czasie; wyróżniamy przy tym cele (a w rezultacie i komunikaty): nadrzędne (wypowiedzi ogólne) oraz podrzędne (specyficzne wypowiedzi dotyczące grup odniesienia); przy czym obowiązuje naczelną zasadą niesprzeczności zarówno celów jak i komunikatów. W planie czasowym natomiast określić musimy: pojedyncze kroki, terminy, zakres odpowiedzialności.
- c) Jak realizujemy rozwiązania?
Praca z mediami (prasa i TV), narzędzia public relations (filmy, publikacje), organizowanie i wspieranie wydarzeń (sport, kultura).
- d) Jak kontrolujemy powodzenie?
Poprzez testy, ankiety, wywiady itp.

Komunikacja z grupami docelowymi (cząstkowymi opiniami publicznymi) dzieli się zasadniczo na a) komunikację ze współpracownikami (public relations begin at home), czyli komunikację wewnętrzną (jej instrumenty to tablica ogłoszeń, zebranie współpracowników, gazeta organizacji, rozmowy z managementem, konferencje współpracowników, wprowadzanie nowych współpracowników, aktualne informacje na piśmie, służby informacyjne, wytyczne managementu); b) komunikację ze

środowiskiem (mieszkańcami, otoczeniem organizacji); c) komunikację z klientem (uwaga: klienci gwarantują przetrwanie organizacji).

By efektywnie określić relewantną dla organizacji lub dla określonej kampanii częściową opinię publiczną pomocna jest konfrontacja zamierzonych działań z następującą checklistą:

- a) Chcemy informować, czy komunikować?
- b) Kim są ci, do których się zwracamy, a kim ci, do których się nie zwracamy?
- c) Czy do naszych częściowych opinii publicznych podchodzimy bezpośrednio lub pośrednio poprzez media tworzące opinie?
- d) Kto jest sprzymierzeńcem a kto jest przeciwnikiem naszej strategii przekonywania?
- e) Jaki priorytet wyznaczamy jakim częściowym opiniom publicznym?
- f) Na ile nasz budżet dopuszcza segmentację częściowych opinii publicznych?
- g) Jakie korzyści z naszych działań mają jakie grupy?
- h) Czy możemy określone częściowe opinie publiczne zebrać w jedną grupę?
- i) Czy rzeczywiście znamy częściowe opinie publiczne, czy tylko wierzymy, że je znamy?
- j) Jak testujemy w pierwszym etapie, czy nasza segmentacja odpowiada stanowi faktycznemu?
- k) Czy uwzględniliśmy wszystkie ważne analizy przy ustalaniu częściowej opinii publicznej?

Schemat przykładowej kampanii public relations składa się – według Avenariususa (2000, 198) – z następujących etapów.

przebieg kampanii	etapy, narzędzia
1. Analiza	
1.1. Postawienie problemu/cele klienta	research, zbudowanie archiwum problemu i bazy danych
1.2. Propozycja rozwiązania	katalog argumentów organizacji i klienta
1.3. Mocne strony organizacji/klienta	wywiady w organizacji, badania image'owe
1.4. Częstkowe opinie publiczne	badania świata przeżyć, inne badania terenowe
1.5. Akceptacja i opory wobec propozycji rozwiązań	analiza treści w prasie, badania demoskopowe
1.6. Prognozy/scenariusze, również na temat warunków ramowych problemu	badania naukowe, ankiety, własne pomysły
2. Planowanie strategiczne	
2.1. Ustalenie celu komunikacji	decyzja o formie kampanii – image'owa czy opiniowa, jeśli opiniowa to czy: a) wyjaśniająca (wiedza, świadomość, wyobrażenia), b) akceptacyjna (opinie i nastawienia), c) dotycząca zmiany zachowań, d) zmiany kultury
2.2. Horyzont czasowy	ustalenie czasowego planu realizacji
2.3. Pozycjonowanie na rynku opinii	sformułowanie centralnej wypowiedzi komunikatu, pre-test treści
2.4. Grupy docelowe = adresaci PR	badania rynku i opinii
2.5. Wewnętrzne grupy docelowe	wewnętrzne wywiady i ankiety

2.6. Multiplikatorzy: własnych komunikatów i komunikatów konkurencji	badania terenowe
2.7. Przywódcy opinii w ramach grupy docelowej lub cząstkowych opinii publicznych	badania terenowe
3. Koncepcja kampanii	
3.1. Centralna idea kampanii	znalezienie idei i sprawdzenie jej realizowalności; w przypadku image'ów sprawdzenie corporate identity
3.2. Strategia medialna	analiza mediów
3.2.1. Wybór mediów	
3.2.2. Narzędzia public relations (przemówienia, prasa, publikacje, ogłoszenia, spoty, placements, eventy, akcje)	analiza mediów
4. Realizacja	
4.1. Redakcja	przygotowanie treści i tekstowanie
4.2. Planowanie działań	kolejność i waga narzędzi public relations, planowanie ich zastosowania
4.3. Planowanie kosztów	
4.4. Planowanie organizacji kampanii	udział jednej bądź kilku agencji, czy własnych pracowników
5. Kontrola	
5.1. Analiza nadawcy	rozmowy z klientem
5.2. Kontrola wyników, opiniowanie działań	rezonans przeprowadzonych działań, szczególnie medialny
5.3. Kryteria i kontrola powodzenia	obserwacja relacji, ankiety na temat powstałych opinii

Prezentacja wypracowanej koncepcji public relations klientowi przebiega z reguły według poniższego schematu:

- a) analiza sytuacji wyjściowej
- b) cel
- c) strategia
- d) określenie cząstkowej opinii publicznej, do której chcemy dotrzeć
- e) zamierzone oddziaływanie
- f) tematyczne punkty ciężkości
- g) slogany, nagłówki, komunikaty
- h) akcje, wydarzenia, narzędzia
- i) plan czasowy
- j) budżet
- k) kontrola wyników

Wolfgang Reineke (2000, 82) podaje operatywną checklistę (którą cytujemy in extenso) pozwalającą sprawdzić, czy przy pomocy naszego wystąpienia uzyskamy adekwatną i zrozumiałą komunikację z mediami:

- (i) Prostota
 - a) prosta prezentacja – KISS = keep it simple and short
 - b) krótkie zdania
 - c) unikamy zdań szkatułkowych
 - d) używamy słów znanych odbiorcy
 - e) wyjaśniamy żargon fachowy lub tłumaczymy go na zrozumiały język
 - f) mówimy konkretnie i w odniesieniu do sytuacji
 - g) mówimy obrazowo
- (ii) Struktura
 - a) ustrukturyzowane wypowiedzi
 - b) logicznie poprawnie, wyjaśniająco, podsumowująco
 - c) przejrzystość
 - d) jasne rozróżnianie między tym, co ważne, a tym, co nieważne
 - e) uwidocznianie myśli wiodącej
 - f) zrozumiały układ według określonych kategorii
- (iii) Krótkość/klarowność
 - a) nie za krótko
 - b) koncentracja na cel
 - c) bez zbędnej ornamentyki i wypełniaczy
 - d) zwięzła prezentacja
- (iv) Elementy zwiększające zainteresowanie
 - a) ciekawie, informatywnie
 - b) pobudzająco – przez figury retoryczne
 - c) przemienność akcentów
 - d) mówimy z perspektywy osobistej, wiarygodnie, w sposób nie odstręczający od nas

W ramach public relations wyróżniamy zasadniczo cztery podstawowe *metody kontaktu z mediami*: informację prasową, konferencję prasową, osobisty kontakt z przedstawicielami mediów oraz pracę z mediami. Metody te omawiamy poniżej.

(i) *Informacja prasowa* – pisemne informacje o ważnych tematach, sprawach, wydarzeniach przesyłane do mediów.

- Zalety: krótka droga do mediów, informacje podane są na piśmie (a więc są sprawdzalne i cytowalne!), uniknięcie niedopowiedzeń i nieporozumień, informacja może zostać zarchiwizowana, pozostaje dłużej w pamięci, sporządzenie informacji prasowej jest tanie, jej rozpowszechnianie jest bezpłatne.
- Wady: brak gwarancji, że dojdzie do publikacji, informacji nie można wyjaśnić, metoda mało przydatna dla tematów trudnych i skomplikowanych.

- Planowanie informacji prasowej wymaga przestrzegania następujących zasad: wiadomość musi być dla mediów ważna i musi posiadać wartość newsa. Kryteria newsów to: aktualność, nowość, znaczenie, oryginalność. W praktyce mamy do czynienia z kilkoma rodzajami mediów: z prasą codzienną, prasą dla określonej publiczności, prasą fachową i ogłoszeniową, z radiem, TV, agencjami i biurami prasowymi. Obowiązuje przy tym zasada – *o treści informacji decyduje adresat*. Wszystkich przedstawicieli mediów traktujemy przy tym w ten sam sposób. Konieczne jest ustalenie i przestrzeganie harmonogramu dla wydania informacji, czyli odpowiedni timing.

- Forma (wizualna) informacji prasowej jest równie decydująca co jej treść, gdyż stanowi ona również wizytówkę organizacji. Na pierwszy rzut oka, czyli już z formy graficznej, widoczne być musi, że informacja pochodzi od naszej organizacji. W zawsze tym samym i charakterystycznym miejscu pojawia się więc logo organizacji (wzór informacji prasowej powinien być sporządzony przez grafika). Tekst 'informacja prasowa' podawany jest najczęściej w wielkości pisma 48 punktów. Bardzo istotna jest headline, stanowiąca prezentację tematu informacji, gdyż – poza szatą graficzną – decyduje ona o tym, czy dziennikarz

będzie dalej czytał tekst, czy też wyrzuci informację do kosza. Następnie podajemy nagłówek i podtytuł. Szerokość kolumny powinna wynosić 35 do 45 znaków, lewy margines – 5cm (na notatki dziennikarza), prawy – 2-2,5cm. W pierwszym akapicie sytuujemy odpowiedź na Lasswellowskie pytania: kto, co, kiedy, gdzie, jak, dlaczego? Tekst formułowany jest – zawsze – dla czytelnika, dopasowujemy się więc do soundu dziennikarza, gazety lub redakcji, dla której tekst jest przeznaczony, oraz do typu czytelnika. Tekst rozpoczynamy od sprawy najważniejszej, przechodząc następnie do spraw mniej ważnych, ponieważ dziennikarze mają w zwyczaju skreślać tekst od końca do początku. A więc: istota zagadnienia + bliższe okoliczności + szczegóły. W przypadku tekstów dłuższych dajemy śródtytuły. Jeśli tekst jest dłuższy niż trzy strony, na początku prezentujemy przegląd treści. Na końcu podajemy oczywiście, datę, nazwisko, adresy, telefony, e-maile osoby kontaktowej w organizacji.

- Tekst musi być zrozumiały, napisany żywym językiem o logicznej i klarownej strukturze, zawierać ma proste słowa i krótkie zdania (do 15 słów), tekst pisany musi być w stylu aktywnym w myśl zasady – 'kto robi co' (a więc nie - 'została wybrana nowa Rada Nadzorcza', lecz – 'członkowie ... wybrali nową Radę Nadzorczą'), unikamy rzeczowników na rzecz czasowników, poza tym unikamy przymiotników i superlatywów, tekst piszemy bez tzw. 'szczudeł' i figur literackich; tekst zawiera informacje, dane i fakty; komentarze i glosy są tabu; ponadto koniecznie wprowadzamy cytaty, uwiarygodniają one wypowiedź oraz mogą być przez dziennikarza cytowane jako informacje zdobyte przez niego. Przy pierwszym kontakcie z dziennikarzem dołączamy do informacji prasowej list towarzyszy, w którym przedstawiamy siebie i organizację. Dołączone do informacji zdjęcia powinny przedstawiać działania (zdjęć statycznych nie wysyłamy); format zdjęć prasowych to z reguły 13x18cm lub 18x24cm, wysyłamy najczęściej dwa lub trzy zdjęcia do wyboru; na odwrocie zamieszczamy legendę (opis motywu, nazwisko, adres oraz informację 'bezpłatne', dołączając oczywiście zdjęcia w formie elektronicznej). Całość dokumentacji przesyłamy lub wręczamy (np. przy pierwszym kontakcie) w mapie prasowej z napisem 'Informacja prasowa'. Drobne prezenty w zależności od kraju i panujących w nim zwyczajów są wskazane lub... nie wskazane.
- Przed wysłaniem informacji prasowej informujemy management i uzyskujemy zgodę na wysłanie tekstu; konsultujemy i wyjaśniamy ponadto aspekty prawne. Ponadto dodajemy informacje o terminie publikacji, czyli określamy, od kiedy (data) zgadzamy się na opublikowanie materiałów.
- W organizacji zakładamy listę dziennikarzy i aktualizujemy ją w sposób ciągły. Podobnie obserwujemy reakcje mediów (kwerenda mediów). Wycinki prasowe – tzw. clippings – zbieramy w zwierciadle prasowym. Jeśli dziennikarze napisali o organizacji, wysyłamy do nich podziękowanie. Jeśli pojawiły się fałszywe informacje – dzwoniemy do redaktora, piszemy list do redakcji lub sprostowanie. W organizacji zakładamy: archiwum tekstów, zdjęć (dla nas) i wycinków (dla zwierciadła prasowego).

(ii) *Konferencja prasowa*

- Generalna zasada: powód konferencji musi być interesujący z punktu widzenia dziennikarzy a nie punktu widzenia organizacji! W sytuacjach niejasnych konstruujemy powód konferencji tak, by był on interesujący dla dziennikarzy.
- Zalety konferencji: docieramy do wielu dziennikarzy równocześnie, w tym samym miejscu, z tą samą wiadomością, informacje mogą zostać omówione i wyjaśnione, a nieporozumienia usunięte natychmiast, skomplikowane zjawiska mogą zostać wyjaśnione, przekazać można emocje i uczucia, co sprawia wrażenie autentyczności i wiarygodności, możliwe jest zwizualizowanie problemów, osobiste poznanie dziennikarzy i rozmowa z nimi.

- Wady: konferencje prasowe są kosztowne i organizacyjnie skomplikowane, możliwość sterowania występuje tylko w ograniczonym zakresie; jeśli chcemy uniknąć pytań krytycznych, nie organizujemy konferencji prasowej (lecz organiczmy się do informacji prasowej).
- Właściwą konferencję prasową powinna poprzedzać próbna konferencja w organizacji z podziałem ról; w tym celu strukturyzujemy konferencję na poszczególne etapy, na tzw. kamienie milowe (= ważne kwestie do poruszenia) oraz sprawy mniej ważne, następnie wypracowujemy bardziej szczegółowy plan z uwzględnieniem wszystkich detali, ustalamy szczegółowo role uczestników ze strony organizacji.
- Wyznaczamy dogodny termin (nie w poniedziałek ani w piątek, gdyż koliduje to z reguły z innymi imprezami dla dziennikarzy), początek wyznaczamy między godziną 10 a 11. W odniesieniu do czasu trwania obowiązuje zasada: *tak krótko, jak to możliwe, tak długo, jak to konieczne* (około 30 minut do 1,5 godziny). 10 do 20 minut przeznaczamy na prezentację, wyjaśnienie kwestii ze strony organizacji; na dyskusję końcową przeznaczamy 30 minut. Konferencję przeprowadzamy w pomieszczeniach organizacji, co pozwala również na jej pokazanie.

a) Wybór sali

- Sala powinna być dostatecznie duża i znajdować się w spokojnym miejscu organizacji, z dobrym oświetleniem i akustyką; przed rozpoczęciem sprawdzamy, czy możliwe jest ustawienie ekranów i zaciemnienie pomieszczenia.
- Wyposażenie sali: możliwość instalacji urządzeń technicznych (beamer, laptopy, overhead itp.), wygodne krzesła, zagwarantowanie krzeseł zapasowych, wzmacniacze, obsługa urządzeń, tablica do pisania, flipchart, tabliczki z nazwiskami, tabliczki z nazwiskami i funkcjami reprezentantów organizacji (przy stole prezydialnym); przed konferencją sprawdzamy, gdzie są bezpieczniki (+ bezpieczniki zapasowe), wtyczki, kontakty, telefony dla dziennikarzy, toalety. Sporządzamy checklistę i odhaczamy poszczególne punkty.

b) Termin konferencji: zaproszenia na papierze firmowym wysyłamy bezpośrednio na nazwisko dziennikarza na trzy do cztery tygodnie przed konferencją (minimum 10 do 14 dni wcześniej). W zaproszeniu informujemy, dlaczego temat jest ciekawy, ale nie zdradzamy zbyt wiele. Przed rozpoczęciem konferencji sporządzamy mapę prasową, by zorientować się, jak o temacie konferencji pisano dotychczas. U wejścia do sali składamy materiał informacyjny dla dziennikarzy, plan przebiegu konferencji i tekst informacji prasowej dotyczącej konferencji. Przedtem ustalamy oczywiście, jakie komunikaty dziennikarze mają otrzymać.

c) Statement organizacji: Przed konferencją ustalamy treść i sposób wystąpienia; w tym celu przedtem dostarczamy do poszczególnych działów organizacji szkic tekstu wystąpienia w celu uzgodnienia go ze wszystkimi zainteresowanymi. Wystąpienie jest gotowe na cztery dni przed konferencją. Tekst jest prosty (maksimum 15 słów w zdaniu), ciąg myśli nadbudowuje logicznie na poprzednich zdaniach, tekst jest zrozumiały i w sposób prosty przedstawia kwestię. Tekst skonstruowany jest dramaturgicznie, rozpoczynając drugą co do ważności informacją z punktu widzenia odbiorcy, najważniejsza informacja umieszczona jest w środku tekstu; dobre wiadomości prezentujemy na początku. Pamiętając, że słuchacze nie są w stanie rejestrować kompleksowych informacji dłużej niż przez trzy minuty, rozluźniamy tekst po trzech minutach przy pomocy krótkich dowcipnych dygresji, przykładów, żartów (nie rozbudowując ich i nie nużąc słuchaczy). Argumentacja musi być wiarygodna (nie koloryzujemy, nie przesadzamy, nie 'zagadujemy na śmierć'), stosujemy, jeśli to możliwe i służy prezentacji, folie, przeźrocza, itp., przy czym wszystkie elementy prezentowane wizualnie zawarte są także w mapie dla dziennikarzy. Odpowiedzi na pytania dziennikarzy muszą być absolutnie jednorodne, 'mówimy jednym głosem'. Pod ręką mamy przygotowany wcześniej tzw.

factbook (= informacje szczegółowe, liczby, dane statystyczne itp.), by w razie konieczności móc podać konkretne dane. Przed konferencją sporządzamy katalog (możliwych) pytań i (naszych na nie) odpowiedzi. Na podium – poza osobą wygłaszającą statement – znajdują się 3 do 4 kompetentne osoby, dysponujące informacjami szczegółowymi, detalami, liczbami. Kompetentni współpracownicy organizacji mogą także siedzieć na sali i stąd w razie potrzeby informować dziennikarzy. Dbamy przy tym o wystarczającą ilość miejsc i miejsca dla dziennikarzy (by mogli np. rozłożyć swoje materiały, notebooki), o coś do pisania itp. Bufet dla dziennikarzy otwieramy zawsze po konferencji. W trakcie konferencji na sali jest obecny pracownik techniczny (na wszelki wypadek oraz dla obsługi kopiarki, faksów itp.). Do dyspozycji w trakcie całej konferencji stoi tzw. skoczek – ktoś, kto (w razie czego) potrafi zrobić wszystko. Przed konferencją sporządzamy checklistę. Prezentowanych tekstów (dotyczy to oczywiście wszystkich tekstów w ramach public relations) nie formułujemy nigdy w stylu reklamowym, lecz fachowym.

- d) Przebieg konferencji: generalna zasada brzmi – dziennikarze to goście i tak też są traktowani. Przychodzących nanosimy na listę obecności, szef działu public relations wita wszystkich, opiekuje się nimi w trakcie oraz żegna po konferencji; szef public relations rozpoczyna konferencję jako moderator powitaniem gości oraz przedstawieniem uczestników ze strony organizacji (na podium). Następnie do głosu dochodzi osoba wygłaszająca statement. Następnie ponownie moderator. Pamięamy przy tym, że nie na wszystkie pytania dziennikarzy musimy odpowiadać; możemy nie udzielać odpowiedzi, z tym jednak, że konieczne jest wtedy uzasadnienie tej reakcji (o które nigdy nie jest trudno, powinno ono jednak być możliwe do uznania dla dziennikarzy).
- e) Bezpośrednio po konferencji: organizator umożliwia dziennikarzom przeprowadzenie wywiadów z poszczególnymi przedstawicielami organizacji. Moderator dziękuje wszystkim przybyłym. Następnego dnia sprawdzamy w mediach odzew konferencji i sporządzamy zwierciadło prasowe. Następnie informujemy naszych współpracowników (!) o konferencji i jej odzwie.
- f) Kolejne dni: Musimy liczyć się z pojawieniem się pytań ze strony dziennikarzy, dysponujemy więc dalszymi informacjami. Wcześniej ustalamy, kto może udzielać jakich wywiadów w kolejnych dniach; ponadto notujemy, kto jakich informacji udzielał. Problematycznych informacji nie udzielamy przez telefon. Dział public relations ponadto formułuje odpowiedzi oraz wydaje zgodę na kręcenie filmów.

(iii) *Public relations – osobiste kontakty z mediami*. Praca z mediami to proces długofalowy i ciągły, ukierunkowany na podjęcie kontaktu z mediami, w sytuacji, kiedy organizacja ma coś do powiedzenia i chce poinformować o tym opinię publiczną. Kierunek komunikacji przebiega zatem od organizacji do mediów. Odwrotna relacja – zgłaszanie się przedstawicieli mediów w organizacji – stanowi najczęściej sygnał kryzysu w organizacji i jest objawem nieskutecznych public relations, gdyż świadczy o tym, że organizacja zaniedbała kontakt z mediami. Ponadto sytuacja ta zmusza nas do przejęcia roli strony reagującej, co oczywiście ogranicza pole manewru, gdyż nie możemy przedstawić naszej koncepcji zjawisk, lecz musimy reagować na narzucony nam przez media punkt widzenia, co stawia nas od razu w sytuacji mniej korzystnej, niż kiedy sami podejmujemy kontakt z dziennikarzami i informujemy ich o tym, o czym my chcemy ich poinformować, czyli kiedy działamy. W ramach działu public relations opartego na aktywnym podejmowaniu kontaktu z mediami relewantne są następujące przedsięwzięcia:

- a) Utrzymujemy ciągłe osobiste kontakty z redaktorami, często odwiedzając ich w redakcji (nie narzucając się oczywiście) lub dzwoniąc do nich informując o organizacji i jej działaniach.
- b) W przypadku pojawienia się nowych tematów zapraszamy dziennikarzy (mniejszą liczbę, niż na konferencję prasową) do organizacji na rozmowę prasową.

- c) Prezentacja prasowa z kolei to zaproszenie dziennikarzy do organizacji w celu zaprezentowania jakiejś konkretnej sprawy.
- d) Jour fixe (= spotkanie zawsze w tym samym dniu) to następny typ kontaktów z mediami; tematy proponowanych rozmów muszą być zawsze na tyle interesujące, nowe, ciekawe, by przychodzono na spotkania oraz mówiono o naszym jour fixe w środowisku jako czymś ciekawym, nowi goście wnoszą do spotkań ponadto ożywienie zapobiegając tym samym rutynie.
- e) Spotkania typu 'tylko dla ekspertów' to przedsięwzięcia organizowane dla dziennikarzy z prasy fachowej.
- f) Seminarium medialne to całodzienne spotkania na nowe tematy, także z udziałem fachowców z zewnątrz.
- g) Dzień otwartych drzwi to spotkania dla ważnych grup odniesienia; tu istotne jest, by w trakcie spotkań przewidziany był czas i miejsce na dyskusje.
- h) Zwiedzanie organizacji przez prasę i przedstawicieli innych mediów.
- i) Festyny dla dziennikarzy – organizowane z jakiejś konkretnej okazji połączone z prezentacją informacji.
- j) Prasa na targach – public relations podczas targów i wystaw (wystawy dostępne są również dla konsumentów, targi natomiast tylko dla przedstawicieli danych organizacji) stanowią dobrą okazję do nawiązania kontaktów z mediami poza ich własnym środowiskiem, tutaj ważne jest dobre przygotowanie ze strony organizacji, ponieważ działamy na obcym dla nas terenie.

(iv) Typ *'public relations bez pieniędzy'* dotyczy codziennej pracy mediami, codziennych kontaktów z dziennikarzami; w trakcie których rozwijać można idee, nowe pomysły, z którymi w przyszłości będziemy mogli zwrócić się do prasy, dowiadujemy się także, jakie są zainteresowania prasy, jakich wiadomości dziennikarze oczekują itp. W tym typie zawiera się także organizacja wydarzeń (eventów) na terenie organizacji lub poza, w trakcie których reprezentujemy i prezentujemy interesy organizacji.

Na zakończenie podajemy katalog grzechów śmiertelnych komunikacji Wolfganga Reineke'go (2000, 241):

- a) celowe przemilczanie zjawisk
- b) świadome dyskutowanie na odmiennych poziomach
- c) tabuizacja określonych tematów, kiedy chodzi o stworzenie zaufania
- d) prowadzenie pseudo-dialogu

5.7. Profil kompetencji pracownika public relations

Współczesne wymogi kwalifikacji dla współpracowników public relations różnią się zasadniczo od obowiązujących jeszcze przed 10 laty, kiedy istotna dla pracy była jedynie koncepcja, redagowanie tekstów, kontakt z dziennikarzami oraz organizacja konferencji prasowych. Eisele (2000, 27-28) podaje następujący profil kompetencji zawodowej w ramach public relations:

- a) Kompetencja analityczna: umiejętność rozpoznania i oceny sytuacji zastanej (stanu faktycznego); warunek wstępny dla kandydatów to posiadanie know-how w dziedzinie wiedzy metodycznej wynikającej z doświadczenia, suwerennego stosunku do metod pracy i wiedzy naukowej.
- b) Kompetencja strategiczna i koncepcyjna: umiejętność planowania wewnętrznych i zewnętrznych projektów na podstawie ramowych warunków organizacyjnych i warunków społeczno-politycznych.
- c) Kompetencja kierownicza: umiejętność przejęcia pełnej odpowiedzialności profesjonalnej za prowadzone działania oraz umiejętność kierowania teamem.
- d) Kompetencja doradcza: umiejętność nawiązywania profesjonalnych relacji z klientem i managementem organizacji.
- e) Kompetencja organizacyjna: umiejętność realizacji zaplanowanych projektów public relations przy pomocy różnych i efektywnych zabiegów.

- f) Kompetencja medialna i tekstowa: umiejętność prezentacji i zapośredniczenia treści komunikacyjnych w i przy pomocy stosownych mediów.
- g) Kompetencja kreatywna: umiejętność generowania nowych i zaskakujących rozwiązań problemów.
- h) Kompetencja w kontaktach i w dialogu: umiejętność budowania i utrzymywania kontaktów z grupami docelowymi i kręgami opiniotwórczymi.
- i) Kompetencja przedmiotowa: umiejętność rozwiązywania specyficznych problemów przedmiotowych (jak np. zastosowań multimedialnych lub problemów branżowych) oraz posiadanie wiedzy przedmiotowej na temat zakresu działań organizacji.
- j) Kompetencja team'owa, gdyż w praca w teamie to dominująca forma organizacji pracy komunikacyjnej w ramach public relations.

5.8. Public relations a dziennikarstwo

Dla skutecznego projektowania i przeprowadzania kampanii public relations konieczna jest również znajomość zasad pracy dziennikarzy, czy ogólnie praw funkcjonowania mediów. Wolfgang Reineke podaje kilka wyznaczników i wymogów efektywnego dziennikarstwa, których znajomość pomocna jest dla specjalistów public relations. Informacje jako takie dzielimy powszechnie na informacje powierzchniowe i głębokie, pierwsze są zawsze dane, drugie wymagają wypracowania; następnie konieczne jest ustalenie związków, sensów, motywów, przyczyn i skutków działań organizacji. Wiadomość pojawiająca się w mediach jest bowiem zawsze tylko wierzchołkiem góry lodowej, tylko częścią informacji zawartych w danym wydarzeniu. Główne środki stosowane przez dziennikarzy w celu metodycznego ustalania stanu faktycznego to (w nawiasie podajemy miejsce realizacji danej czynności):

- a) *ustalenie relewancji danej wiadomości* na temat określonego wydarzenia (miejsce realizacji – własna głowa),
- b) następnie przechodzimy do sprawdzenia pojawiającej się informacji poprzez *kontrolę jej źródła i faktów* (miejsce realizacji – archiwa, biblioteki, źródło informacji),
- c) dalej dokonujemy *rozszerzenia informacji* o wydarzeniu lub stanie rzeczy w celu jej zagęszczenia oraz analizujemy jej otoczenie (miejsce realizacji – archiwum, biblioteka, eksperci, ogląd, obserwacja),
- d) kolejny krok to stworzenie hipotez na temat *przyczyn oraz następstw wydarzenia*, na temat czynników odpowiedzialnych za wydarzenie, oceny zdarzeń (miejsce realizacji – własna głowa), dopiero teraz przechodzimy do
- e) *sprawdzenia hipotez* w celu potwierdzenia, zaprzeczenia lub modyfikacji hipotezy wyjściowej (miejsce realizacji – opracowanie materiału i danych, pytanie uczestników wydarzenia lub osób, których wydarzenie dotyczy, ostatnia faza pracy to
- f) *napisanie tekstu* jako doniesienie, sprawozdanie, background, reportaż, feature itp. z podkreśleniem własnych dokonań; to, czego sami się dowiedzieliśmy, przedstawiamy jako news.

Dziennikarzy, czy ogólnie – przedstawicieli mediów traktujemy (w ramach public relations) zawsze jako profesjonalnych partnerów, respektując ich pracę, gdyż tylko wtedy mamy prawo oczekiwać od nich tego samego. Obowiązuje przy tym zasada: *kto sam nie idzie do prasy, do tego prasa przyjdzie*, wtedy jednak to ona będzie reżyserem wydarzeń, a nam pozostaje tylko defensywa; na pierwszym miejscu stoi więc działanie, nie – reagowanie, a kto chce działać, ten potrzebuje komunikacji. Pamiętać ponadto trzeba, że dziennikarze otrzymują codziennie ogromną ilość informacji prasowych, jeśli ułatwimy im pracę, mamy większe szanse na to, by właśnie nasza informacja ich zainteresowała. Przygotowujemy więc zawsze (o ile to oczywiście możliwe) one-page-papers, informacje jednostronicowe, nie przekazujemy natomiast grubych (i oczywiście szalenie ciekawych) manuskryptów. Ponadto pamiętamy, że public relations to usługa, serwis, rzemiosło i praktyka.

Pomocne w ustaleniu rodzaju tekstu, sposobu jego sformułowania i zaprezentowania mediom może być znajomość wyróżnionych w oparciu o Weischenberga przez Saxera (1994, 6) ośmiu standardowych typów dziennikarstwa informacyjnego.

kryteria	rola	intencja	autonomia	etyka zawodowa	recherche	prezentacja faktów
typ dziennikarstwa						
obiektywne	pośrednik	informacja	mała	techniczna	obwieszczenie	neutralna fachowość
interpretatywne	wyjaśniacz	interpretacja	średnia	subiektywna	stosowanie pomocy interpretacyjnych	fachowość wyjaśniająca
precyzyjne	badacz	precyzyjne informacje	duża	naukowa	socjologiczna	fachowość utwierdzona naukowo
recherche'owe	detektyw	sprawdzone informacje	średnia	kwalifikowana kultura zawodowa	badanie dostępnych źródeł	fachowość sprawdzona
śledcze	pies stróżujący	kontrola/krytyka	duża	polityczna	Nieortodoksyjna	przeciw-prawda
opiniowe	partyjność	kształtowanie opinii	średnia	lojalność	oświadczenie	perswazyjna
adwokackie	adwokat	budzenie solidarności	duża	socjalna	nieoficjalne źródła	
nowe/literackie	rozrywkowiec	autentyczność	duża	estetyczna	subiektywna wrażliwość	literacka

5.9. Public relations projektów i rozpoznawanie kryzysu

Management projektów to – jak przedstawia to Marcus Woehle (2000) – stosunkowo młoda dziedzina pracy w organizacji. Nie wszystkie zadania, jakie stoją przed organizacją, zrealizować można w ramach zastanych struktur i podziałów kompetencji, część zadań wykonana musi być przez specjalnie w tym celu zestawione grupy współpracowników, czy to tylko dla wykonania tego zadania, czy dla ciągłego wykonywania specyficznych zadań. Pojawiające się w organizacji projekty nie zawsze pasujące do obowiązujących w jej ramach rutyn są czymś nietypowym, oznaczają zmiany, a zmiany wywołują z reguły niepokój wśród osób, które mają im podlegać. Projektów nie przeprowadzamy więc jako tajnych przedsięwzięć, gdyż powoduje to blokowanie działań przez współpracowników i zajmowanie pozycji wyczekujących.

Funkcje public relations projektów to tworzenie opinii oraz budowanie zaufania (z uniknięciem tzw. 'sprzedawania projektu'), co powoduje powstawanie nastawień ukierunkowanych na współmyślenie, współkształtowanie, współdziałanie w organizacji. Cechy te muszą jednak działać długofalowo. Projekt pomaga ograniczać i rozwiązywać konflikty w sposób konstruktywny. Obowiązuje przy tym reguła: *rozmawiaj ze współpracownikami o tym, co robisz, a przede wszystkim o tym, co zamierzasz robić, wyjaśnij powody i cele twojego działania, włóż ich – kiedy to tylko możliwe – do procesu znajdowania decyzji*. Ukierunkowany na cel i ustrukturyzowany public relations projektów składa się z czterech zadań dla managementu, z czterech profili kierującego projektem:

a) *Sternik* – przekazuj swoje informacje w sposób poprawny.

Zadania: wypracowanie koncepcji komunikacji, tworzenie bazy komunikacji opartej na konkretnych danych, ustalenie reguł gry komunikacji,

przeprowadzanie działań public relations projektów, synchronizacja z innymi działaniami.

- b) *Radar* – słuchaj, co ludzie myślą, i poznaj, co ich kształtuje.
Zadania: podejmowanie i rozwijanie relewantnych dla projektu linii rozwojowych, faktów, nastrojów i plotek, wczesne rozpoznanie zewnętrznych oporów wobec projektu, wprowadzenie w życie właściwych strategii zapobiegawczych, funkcja feedbacku, wprowadzenie świata zewnętrznego wobec projektu w proces decyzyjny samego projektu.
- c) *Sprzedawca* – sprzedawaj zmiany wiarygodnie.
Zadania: przekonanie innych o sensie projektu, tworzenie szerokiej akceptacji, budowanie zaufania, prowadzenie przekonujących rozmów, pozycjonowanie projektu w organizacji, zbudowanie image'u projektu, wizualne przekodowanie powodzenia projektu, zbudowanie kontaktu z twórczymi opinie o projekcie.
- d) *Motywator* – motywuj do działań, o które nam chodzi.
Zadania: podawanie sygnałów aktywujących i ukierunkowujących, tworzenie środowiska kreatywnych napięć, motywacja poszczególnych osób do działań zgodnych z projektem, otwarcie projektu dla chcących w nim wziąć udział, stworzenie wizji projektu, zagwarantowanie warunków ramowych wywołujących i ułatwiających działania, konfrontowanie ludzi z tym, co da się osiągnąć, budowanie struktury teamu.

Komunikacja tylko wtedy zwieńczona będzie powodzeniem, kiedy istnieje możliwa do zrozumienia i zaakceptowania strategia. Przed rozpoczęciem projektu przeprowadzamy liczne analizy (analizę ryzyka, analizę tych, których projekt będzie dotyczył, analizę zaangażowania, stanu informacji, akceptacji, poziomu aktywizacji, infrastruktury, multiplikatorów). Cele public relations projektów wynikają zawsze z celów samego projektu. Wyróżniamy przy tym sześć faz przygotowawczych:

- a) wypracowanie mierzalnych celów public relations projektu i poziomów jakości,
- b) segmentację grup odniesienia (tworzymy portfolio dla grup odniesienia),
- c) sformułowanie komunikatu public relations projektu,
- d) ustalenie i zapis taktycznego kierunku kampanii komunikacyjnej,
- e) zawiązanie pakietu przedsięwzięć i narzędzi,
- f) wypracowanie prognozy oddziaływania, skutków i korzyści oraz kalkulacji globalnej.

Rozpoznawanie i management kryzysu. Pojawienie się kryzysu rozpoznajemy po... sygnałach kryzysu, czyli kiedy: rośnie presja czasu terminów), wydarzenia się zbiegają, ilość informacji maleje, mnożą się przypuszczenia, wzrasta niepewność, zmniejsza się kontrola, instancje wypracowujące decyzje są w stanie stresu, zmieniają się relacje decyzyjne. Kiedy zdiagnozowaliśmy kryzys, podejmujemy odpowiednie działania i zachowania:

- a) Tylko jedna osoba występuje na zewnątrz (osoba ta musi potrafić udzielać dobrych wywiadów).
- b) Rzecznik organizacji musi przekonać media, że jest kompetentnym źródłem informacji.
- c) Pokazujemy fakty i wychodzimy na zewnątrz z faktami, nawet jeśli stanowią one złą wiadomość (jeśli media dowiedzą się o przemilczanych przez nas faktach z innych źródeł, stracimy wiarygodność).
- d) Wszystkie informacje muszą być natychmiast dostępne dla wszystkich (zapobiega to spekulacjom i plotkom).
- e) Jeśli pewnych aspektów problemu nie możemy dyskutować, podajemy szczegółowe powody.
- f) Management i rzecznik zachowują spokój i rozeznanie sytuacji, by na zewnątrz panowało przekonanie, że organizacja ma wszystko pod kontrolą.
- g) W czasie kryzysu nie rozpowszechniamy informacji poufnych.

- h) Plan opanowania kryzysu musi być odnawiany co roku, by w trakcie wystąpienia kryzysu nie dochodziło do odchyłeń od planu.
- i) Nigdy nie zrzucamy winy na innych.

5.10. Teamwork

Żyjemy dziś w wysoko zdyferencjonowanych społeczeństwach, uczestnikom systemu socjalnego i kulturowego coraz trudniej działać w świecie, którego nie rozumieją, w którym przeszłość jako kategoria kulturowa nie jest już w stanie wytłumaczyć lub uzasadnić ani teraźniejszości ani przyszłości. Referowana tu – a przedstawiona między innymi przez Senn/Childress/Senn (1995) – diagnoza stosunkowo precyzyjnie opisuje nie tylko aktualne zachowania socjalne, ale również sposób kierowania organizacjami. Obserwować można rozpad *medium władzy* (w sensie Luhmanna), władzy opartej na mechanizmie hierarchicznego i sztywnego kierowania organizacją przez management, na korzyść obowiązującego od już dłuższego czasu porządku opartego na (Parsonсовskim) *medium commitments*, na samozobowiązaniu i relacjach interpersonalnych. To, co jako uczestnicy systemu obserwujemy, ograniczane jest przez nasze doświadczenia, nastawienia i zachowania oraz przez nasze założenia wyjściowe. Widzenie tylko części tego, co można by jako uczestnik kultury zaobserwować, jest zjawiskiem całkowicie normalnym, problem pojawia się dopiero wtedy, kiedy wychodzimy z założenia czy jesteśmy wręcz przekonani, że widzimy cały obraz oraz że wszyscy widzą ten sam obraz. Tradycyjnymi funkcjami managementu były dotychczas planowanie, organizacja, kierowanie i kontrola. Różnica między managementem (czegoś) a kierowaniem polega na tym, że management zorientowany jest na kontrolę i na podawanie kierunku, bazując na (hipostazjowanym) autorytecie i zasadzie kontrolowania. Kierowanie (leadership) natomiast obejmuje wskazywanie kierunku na podstawie dalekowzroczności, inspiracji, dawania przykładu w świecie gospodarki składającym się z problemów i ich rozwiązań. Przeciwwstawiając sobie tradycyjne (managerskie) i nowoczesne (kierujące) metody zarządzania organizacją Senn, Childress i Senn postulują wyróżnienie następujących cech:

<i>dawniej</i>	<i>dziś</i>
przełożony	– coach lub moderator
kontrolowanie ludzi	– pozwalanie ludziom na branie udziału
centralny autorytet	– rozłożone role kierowania
zarządzanie wszystkimi szczegółami, celami	– ukierunkowanie dalekowzroczone i strategiczne
pokazywanie kierunku przez reguły i nakazy/zakazy	– pokazywanie kierunku przez wspólne wartości i zdrowy klimat
etablizowanie władzy opartej na pozycji i hierarchii	– władza relacji i budowa usieciwionych teamów
żądanie wypełniania zadań	– wspieranie przejmowania zobowiązań
punkt ciężkości położony na liczby i zadania	– punkt ciężkości ukierunkowany na jakość, serwis i zadowolenie klientów
konfrontacja i walka	– współpraca i wspólnota
podkreślanie zależności	– pielęgnowanie niezależności
zmiany jako reakcja na konieczności i kryzysy	– ciągłe uczenie się i innowatywność
wewnętrzna konkurencja (w organizacji)	– globalna konkurencja
wąski punkt widzenia	– szeroki punkt widzenia

Wyróżnić można w tym nowym paradygmacie pięć generalnych zasad kierowania: bierz udział, samozobowiązanie/samoodpowiedzialność, teamwork, coaching i feedback.

(i) *Bierz udział* to umiejętność koncentrowania się na teraźniejszość, rezygnacja ze wszystkiego, co odwraca uwagę, z uprzedzeń i nawyków myślenia, to dopasowanie się do innych ludzi i innych sposobów myślenia. Branie aktywnego udziału w aktualnych działaniach, skoncentrowanie się na tym, co jest możliwe do wykonania teraz bazuje na dwóch zasadniczych aspektach.

- Kognitywna orientacja na przeszłość i przyszłość zmniejsza nasz spokój wewnętrzny i powoduje powstawanie stresu ze względu na ukierunkowującą moc przeszłości i przyszłości jako tła, na którym sytuujemy nasze aktualne działania. By zachować spokój wewnętrzny, konieczne jest zrozumienie, że przeszłość jest zamknięta i nie może zostać zmieniona, a przyszłość jeszcze nie istnieje a jej kształt zależy od aktualnych działań.
- Umiejętność słuchania oznacza, podjęcie próby zobaczenia problem tak, jak ten, kogo słuchamy. Słuchanie nie jest w żadnym wypadku równoznaczne z sympatią, z uczuciem skierowanym do mówiącego, lecz z empatią, wspólnym przeżyciem z mówiącym. Słuchanie wymaga aktywnego wczucia się w sytuację mówiącego przy pomocy własnej wyobraźni i próbę zrozumienia kognitywnych ram i odniesień różniących się od naszych własnych. Dobry słuchacz koncentruje się na zrozumieniu tego, co się mówi, a nie na ocenę czy wartościowanie, czy to, co się mówi, jest prawdziwe lub fałszywe, słuszne lub niesłuszne. Dopiero kiedy słuchacz zrozumiał treść tego, co zostało powiedziane, może dojść do komunikacji, do wymiany poglądów, nastawień, a nie tylko do wymiany zdań. Nieodzowną cechą skutecznego słuchania jest ponadto spokój wewnętrzny.

Zasadzie 'bierz udział' stoją w drodze:

- a) martwienie się przeszłością i przyszłością,
- b) autoocena lub ocenianie innych,
- c) określone nastawienia wobec tematu i wynikające z nich zastrzeżenia (nierzadko zakorzenione w przeszłości), które posiadamy przed rozpoczęciem komunikacji,
- d) brak otwartej postawy wobec poglądów innych ludzi,
- e) wewnętrzna chęć posiadania racji i sprawianie wrażenia bycia doskonałym,
- f) samowątpliwości i niepewność.

Psychologia wychodzi z założenia, że ludzie o tzw. 'mentalności ofiar' żyją w przeszłości; kiedy nie orientujemy naszego życia na wspomnienia, nie pojawiają się obawy hamujące nasze działania. Ludzie kierujący się samozobowiązaniem żyją i działają w teraźniejszości, a tym samym są otwarci zmiany. Z perspektywy zasady 'bierz udział' można znakomicie prowadzić coaching i odbierać feedbacks. Wychodzi się przy tym z generalnego założenia, że ludzie nie są ani lepsi ani gorsi, lecz inni, różni.

(ii) *Samozobowiązanie* (+ samoodpowiedzialność) to rodzaj aktywności wychodzący z założenia, że to, co trzeba zrobić, należy zrobić samemu, w połączeniu ze zrozumieniem innych stylów zachowań. To nastawienie uznające, że działania pojedynczych osób są najważniejszym czynnikiem powodzenia. Wyróżniamy (w tym kontekście) zasadniczo cztery style zachowań: styl kontrolujący, wspierający, porywający innych i analizujący.

- a) Styl kontrolujący to wykonywanie zadań w sposób ukierunkowany na rezultat, przy zastosowaniu samomotywacji, podejmowaniu ryzyka i szybkich decyzji, w sposób aktywny i zdyscyplinowany.
- b) Styl porywający innych to zachowanie naładowane energią, o wysokim tempie, to kreatywna wyobraźnia, inicjowanie kontaktów, motywowanie innych, zorientowanie na konkurencję i na cel; osoby stosujące ten styl, to przyjemny partner rozmowy.

- c) Styl analizujący to podchodzenie do rzeczywistości w sposób obiektywny, osadzony w rzeczywistości, to bycie sumiennym, stałym, to tłumaczenie i wyjaśnianie innym problemów i spraw, zbieranie wymaganych danych i informacji, to krytykowanie i sprawdzanie danych, przestrzeganie standardów, żądanie dokładności.
- d) Styl wspierający to spolegliwość i zaangażowanie; stosujący ten styl to lojalny członek zespołu, dobry, cierpliwy i współodczuwający słuchacz, dbający o pokój, zorientowany na przyczyny, dobry gracz zespołowy.

Wspomnieć tu jeszcze trzeba o zjawisku selektywnego postrzegania, któremu wszyscy podlegamy i które jest naturalnym sposobem budowania kognitywnego konsensusu. Ludzie posiadają skłonność widzenia tylko tego, co chcą widzieć, przez co widzimy świat na różne, odmienne sposoby. Poprzez selektywne postrzeganie i zasadę wykluczania widzimy świat inaczej niż inni i rozwijamy nasz własny jednorazowy styl. Problem pojawia się wtedy, kiedy wychodzi się z założenia, że inni widzą świat w ten sam sposób jak my.

(iii) *Teamwork* to zrozumienie mocnych i słabych stron innych ludzi, to uznanie dla inności, dla odmienności poszczególnych członków zespołu i ich postaw, co w konsekwencji zapobiega tworzeniu ocen, ferowaniu wyroków, wydawaniu sądów. *Teamwork* to czynnik optymalizujący kulturę wysokich dokonań (definicja – patrz niżej). Bez *teamwork* mamy do czynienia z walką konkurencyjną, indywidualizmem, nadętym ego, osobistą ambicją, żądzą władzy, konfliktami personalnymi, walką o władzę. *Teamwork* to przekonanie i zrozumienie, że ludzie w organizacji należą do tego samego zespołu. Dodatkowe wartości to: respekt dla osoby i jej odmienności, odwaga w dokonywaniu innowacji, otwartość na zmiany, opiekuńczość, coaching i feedback, wyważoność w życiu zawodowym i prywatnym. Skuteczny zespół to grupa ludzi, która współpracuje w atmosferze zaufania i samozobowiązania i zgodna jest co do tego, że współpraca to najlepsza metoda osiągnięcia wspólnego celu. Fundamentalna zasada *teamwork* brzmi: członkowie zespołu patrzą ponad ich indywidualne zadania i zakresy odpowiedzialności i robią wszystko, by cały zespół odniósł powodzenie, oraz przestrzegają zasady zgodności myśli i czynów. Nastawienia obowiązujące w zespole to zainteresowanie, poczucie humoru, ożywiający działanie, wykazywanie zrozumienia i dziękowanie innym. Wyważone nastawienie uzyskujemy przez stosowanie następujących prostych reguł:

- a) Im mniej sił marnujemy na martwienie się o rzeczy, których nie możemy zmienić, lub na walkę ze stanem faktycznym, tym lepsze jest nasze nastawienie.
- b) Miejmy przed oczami całą zależność problemu i uwzględnijmy ją.
- c) Zawsze wychodzimy z założenia, że konkretne zachowanie innych ludzi wynika z niezrozumienia, a nie ze złej woli.

Czynniki decydujące o powodzeniu to:

- a) zaufanie – gotowość do podejmowania ryzyka,
- b) uzmysławianie sobie całej zależności – patrzenie poza swoje ramy,
- c) gotowość – być gotowym do dawania i brania,
- d) branie udziału – także wtedy, kiedy swoje się już zrobiło,
- e) zobowiązanie – wobec celu, który ma zespół,
- f) zorientowanie na działanie – aktywnie wnosimy coś do pracy zespołu, zamiast czekać na wykonanie pracy przez innych.

Czynniki przeszkadzające w stosowaniu powyższych zasad to: krytykowanie innych, sobkostwo w odniesieniu do informacji i zasobów, ograniczanie przepływu informacji oraz tzw. myślenie w kategoriach bunkra, to znaczy zatrzymywanie swych umiejętności, informacji, wiedzy dla siebie. Dobry i skuteczny zespół charakteryzuje się następującymi cechami:

- a) posiada wspólny cel i sens – zna całą zależność problemu
- b) pracuje nad tym, by zbudować wobec siebie odpowiednie nastawienie i zobowiązanie wśród wszystkich członków teamu – 'bierz udział'
- c) mówi na temat własnych dokonań – coaching i feedback
- d) inwestuje czas i pieniądze, by chronić i polepszyć związki teamu – samoodpowiedzialność
- e) jest opiekuńczy – zaufanie i respekt
- f) martwi się o to, jak moje działania i nastawienia wpływają na innych – style zachowań
- g) potrafi słuchać się z uwagą i respektować inne poglądy – 'bierz udział'
- h) jest wyczulony na potrzeby innych – wspieranie
- i) motywuje wszystkich do wzięcia udziału w działaniu – empowerment

Budowanie zaufania w organizacji uzyskujemy poprzez: a) empowerment, b) respekt, c) otwartość, d) dotrzymywanie zobowiązań, e) samozobowiązanie, f) atmosferę akceptacji.

Empowerment to włączanie współpracowników w procesy decyzyjne i procesy rozwiązywania konfliktów, w celu wykorzystania możliwości teamu. Jako członkowie teamu musimy mieć wolność i możliwość, szukania i znajdowania własnych rozwiązań bez sztywnych poleceń z zewnątrz. Jako kierujący teamem nie nakazujemy drogi postępowania, lecz pokazujemy tę drogę; empowerment to nastawienie, polegające na umożliwianiu członkom teamu wykonywania pracy bez sztywnych poleceń, to dawanie bodźców oraz branie inicjatywy we własne ręce, to uwzględnianie zdolności współpracowników i rozwijanie ich, to daleko idące włączenie współpracowników nie tylko w przebieg działań, lecz również w definicję przebiegu pracy i w dotyczące ich decyzje, to przekazywanie odpowiedzialności współpracownikom oraz przejmowanie jej przez współpracowników, według zasady – *jeśli widzisz, że coś musi być zrobione, zrób to*. Chodzi więc o partycypujące prowadzenie organizacji plus zaufanie i respekt dla i wobec współpracowników. Chodzi o zamianę władzy wynikającej z pozycji na władzę opartą na relacjach, w centrum nie stoją już struktury hierarchiczne, lecz fleksybilne. Empowerment jednak zaczyna się od góry i wspierany jest przez kulturę organizacji. Polega na zachęcaniu do podejmowania ryzyka, gotowości przyznawania się do błędów, niekarania za błędy, okazywania respektu (każdy jest ważny, każdy się liczy), otwartości i zaufania, zachęcania do tworzenia nowych idei, na coachingu i feedbacku. Empowerment to jasna wizja, klarownie zdefiniowane reguły, wysoki stopień włączenia współpracowników w decyzje i działania (jednak z jasno sformułowanym i obowiązującym wszystkich ukierunkowaniem), w taki sposób, by współpracownicy mogli być dumni z systemu, którego część stanowią, oraz tematyzowali problemy i działali w sposób odpowiedzialny dla dobra teamu.

Team z kolei – jak definiują to Jon R. Katzenback/Douglas Smith (cytowane za Senn, Childress i Senn 1995, 72) – to niewielka grupa ludzi o wzajemnie uzupełniających się umiejętnościach, opowiadająca się za wspólnym sensem i celem oraz zachowująca się odpowiedzialnie wobec siebie samych i innych członków teamu. Team to samoadministrująca się grupa socjalna, cechująca się samozobowiązaniem i działaniem ukierunkowanym nie przez nastawienie typu 'proszę powiedzieć, co mam jeszcze zrobić?', lecz nastawienie typu 'co tu jest jeszcze do zrobienia, by osiągnąć nasz cel?'. Pamięamy przy tym, że jedyną osobą, którą naprawdę możemy kontrolować, jesteśmy my sami. Rzecz sprowadza się zatem do różnicy między odpowiedzialnością a samoodpowiedzialnością, do samozobowiązania. Pierwsza odnosi się do takich zadań, których sami się podejmujemy i które następnie realizujemy; druga natomiast to nastawienie zorientowane na autoumiejętności, na autokompetencje, odnoszące się do *rodzaju i sposobu*, w jaki dane zadanie rozwiązujemy (przykład: operator danych komputerowych odpowiedzialny jest za prawidłowe wprowadzenie danych,

samoodpowiedzialny operator szuka metod, polepszenia całego systemu wprowadzania danych). Wyróżniamy przy tym dwa zasadnicze poziomy samoodpowiedzialności. Po pierwsze tzw. cechy bezwładne: a) czekanie i pokładanie nadziei, że problem sam się rozwiąże, b) osobiste usprawiedliwianie się, c) oskarżanie innych, d) udawanie, że niczego się nie zauważa i robi wszystko nieświadomie. Po drugie cechy władne: a) działanie w myśl zasady 'do roboty', b) znajdowanie rozwiązań, c) zasada 'zrób z tego twój problem', d) zaakceptowanie realności. Jako kierujący teamem trzeba koniecznie samemu być przykładem samozobowiązania, wychodząc od nastawienia, że pozycja, ranga czy tytuł współpracownika nie mają znaczenia przy rozwiązywaniu jakiegoś problemu. Kolejnym punktem, jak gdyby drugą stroną medalu, jest również uznanie i akceptacja faktu, iż istnieją sprawy, rzeczy, problemy, których zmienić się nie da, czyli tzw. *problemy grawitacyjne*, im wcześniej taki problem rozpoznamy, tym lepiej dla pracy teamu.

Kiessling i Spannagl (2000) omawiają w charakterze przykładu model teamwork "no ranks no titles" wypracowany w ramach corporate communication organizacji Gore. Wizja leżąca u podstaw tej koncepcji brzmi: w organizacji możliwe musi być bycie keatywnym i osiąganie powodzenia przez pracę w teamie z ludźmi równouprawnionymi, w horyzontalnej strukturze organizacji. Dwie podstawowe reguły to:

- a) Wolność – każdy współpracownik musi posiadać możliwość rozwoju, odpowiadającego jego zdolnościom i umiejętnościom, w tym celu potrzebny jest mu know-how, dodawanie odwagi, doświadczenie, w myśl zasady – na wolność trzeba sobie zarobić.
- b) Zasada waterline: błędy popełniane przez członków teamu są wybacalne; nad powierzchnią wody każdy eksperyment jest dozwolony, pod powierzchnią wody obowiązuje ostrożność, w tym wypadku trzeba zasięgać rad doświadczonych kolegów.

Każdy nowy projekt musi dopuszczać postawienie mu dwóch pytań:

- a) Czy to, czemu poświęcam moją energię i mój entuzjazm, jest warte zainwestowania trudu?
- b) Co się stanie, kiedy zamierzenie się nie powiedzie, czy porażka będzie dla nas do wytrzymania?

Także tutaj obowiązuje zasada *samozobowiązania* (= commitment) mówiąca, że każdy współpracownik jest współodpowiedzialny za zadanie, sam określa swoje zobowiązania i trzyma się ich w realizacji. To właśnie wyraża zasada 'no ranks no titles'. Zasada *fairness* tworzy przy tym bazę współpracy i określa zależność między coachem a członkiem teamu oraz relacje z klientem.

(iv) *Coaching i feedback*. W tym kontekście wyróżniamy pięć bodźców motywacyjnych:

- a) znaczenie – dlaczego nasza praca jest ważna,
- b) wyniki – współpracownicy chcą widzieć wyniki,
- c) wyzwanie – współpracownicy chcą się uczyć i rosnąć,
- d) respekt i uznanie,
- e) kontrola – współdecydowanie w procesach decyzyjnych.

Różnica między coachingiem a feedbackiem sprowadza się zasadniczo do tego, że feedback dotyczy danych i informacji, które się przekazuje, coaching natomiast osobistego kolorytu lub sposobu i rodzaju, w jaki dane te są prezentowane. Kiedy feedback są tylko budujące (motywujące), a nie uznające (chwalące), do głosu dochodzi nieproduktywność. Stosowanie samych uznających feedback nie daje nam jednak możliwości rozpoznania sposobów poprawy sytuacji. Stosujemy więc wyważoną mieszankę feedback budujących i chwalących. Bardzo istotne jest także odróżnianie krytyki od feedback. Krytyka to ocena, to wypowiedź wartościująca; budujący feedback natomiast oznacza takie nastawienie wobec osób/zadań, by

ktoś mógł z informacji uzyskanych przez feedback rozwijać się w pozytywnym sensie. *Krytyka jest zorientowana na przeszłość i na problem*, na wartościowanie osób, stosuje negatywny ton; budujący *feedback natomiast zorientowany jest na przyszłość i na rezultat*, na wartościowanie zachowań (a nie osób), stosuje pozytywny ton. Różnice między krytyką a coachingiem scharakteryzować można następująco: krytycy znajdują słabe punkty w ideach, podczas kiedy coach zachęca współpracowników do przekazywania idei dalej i do ich poprawiania; krytyk koncentruje się na błędach i problemach, pokazuje przeszkody, 'wybija dziury w ideach', słucha z zamiarem krytykowania i wygłaszania ocen, karze za niewyważone idee i za porażki; coach koncentruje się na zamierzone wyniki, znajduje drogi osiągnięcia celu, znajduje 'ukryte skarby' w ideach, słucha z zamiarem zrozumienia i dyskusowania, stawia do dyspozycji wystarczająco dużo czasu na dyskusje, uwzględnia inność i odmienność poglądów, produkuje odwagę kreowania nowych idei i podejmowania ryzyka.

Model skutecznego i efektywnego coaching'u Senn, Childress i Senn (1995) charakteryzują w dziesięciu punktach:

- a) Budowanie osobistych kontaktów i relacji.
- b) Pytanie o pozwolenie, kiedy chcemy komuś powiedzieć coś krytycznego lub udzielić mu radę.
- c) Manifestowanie pozytywnego nastawienia.
- d) Używanie sformułowań w formie pierwszej osoby liczby pojedynczej – 'ja'.
- e) Mówienie o zachowaniu, a nie o osobie.
- f) Oferowanie alternatyw i podawanie propozycji.
- g) Dokładność – nie wygłaszamy mglistych i ogólnych komentarzy, lecz dajemy precyzyjne i dokładne rady.
- h) Oferowanie coaching'u w sposób ciągły.
- i) Mówienie prosto i bezpośrednio.
- j) Pokazywanie zrozumienia i opiekuńczości dla współpracowników.

Czynniki stojące na przeszkodzie coachingu to w głównej mierze tzw. *ukryte gry*, pojawiające się wtedy, kiedy członkowie teamu nie komunikują się ze sobą w sposób otwarty i nie przekazują feedback, oraz *pogorszenie komunikacji*, do której z kolei dochodzi, kiedy ukryte gry utrudniane są dodatkowo przez tzw. trójkąty komunikacyjne (A jest oburzony na B, ale skarży się u C, o czym B nie wie itd.). Sytuacje takie mają miejsce wtedy, kiedy pojawiające się w teamie problemy nie są wynoszone na światło dzienne. Możliwe są dwa rozwiązania: a) tematyzujemy problemy wtedy, kiedy się pojawiają, lub b) zmieniamy nasze nastawienie i zakładamy, że osoby, które nas denerwują, nie mają nic złego na myśli i nie mają świadomie złych zamiarów.

Z procesami tymi związane są wartości, a ściślej działanie ukierunkowanie przez wartości. Działanie zgodne z programem, z filozofią organizacji oznacza działanie bazujące na zgodności słów i czynów; wartości natomiast to system linii wiodących dla konkretnych decyzji, dla codziennych zachowań. Najważniejsze elementy realizowanych wartości to szczerść, fairness, wzajemny respekt, zrozumienie i odpowiedzialność socjalna.

Jeśli chodzi o właściwości lidera, kierującego teamem o przedstawionej wyżej strukturze, istotny jest image liderów, którego centralną regułą jest: *leader nie ogłasza swojego komunikatu – leader jest tym komunikatem* (Warren Bennis), w tym celu konieczne jest zgranie danego komunikatu z odpowiednim działaniem. Wyróżniamy zasadniczo cztery typy liderów:

- a) typ 1 – osoba wykazująca ukierunkowanie na wartości i wypełniająca zadania,
- b) typ 2 – osoba ani nie wypełniająca zobowiązań, ani nie dzielająca danych wartości,
- c) typ 3 – osoba dzielająca wartości, nie realizująca jednak celów (ten typ otrzymuje drugą szansę),

d) typ 4 – osoba spełniająca cele, nie dzielająca jednak wartości.

Najważniejszą umiejętnością lidera to zdolność realizacji zmian. Opór przeciwko zmianom jest zjawiskiem równie naturalnym jak sama zmiana. Ludzie konotują zmiany z niepewnością, wątpliwościami wobec siebie samych i obawą przed trudnościami, zmiany są nieprzyjemne. Ciekawe, że – jak podkreślają Senn/Childress/Senn (1995) – dzieci szybciej rozpoznają możliwości, niż osoby dorosłe, co spowodowane może być tym, że dzieci nie wiedzą, jak coś *powinno* wyglądać. My natomiast kierujemy się doświadczeniem, nawykami, konwencjami. Zjawisku temu zapobiega tzw. 'myślenie szansami', oparte na tym, iż przy szukaniu rozwiązania dla danego problemu widzimy co prawda błędy jakiejś idei, jakiegoś rozwiązania, lecz szukamy – ponad widzianymi przez nas błędami – możliwości tkwiących w tej idei. Pozytywne nastawienie do czegoś pozwala nam bowiem widzieć *zarówno* korzyści jak i wady tego czegoś; nastawienie negatywne natomiast – tylko wady. Realizując czy wprowadzając więc zmiany w sposób skuteczny, powinniśmy przestrzegać kilku podstawowych zasad:

- a) zakomunikować zespołowi 'dlaczego' coś robimy,
- b) jasno przedstawić własną wizję i własne zobowiązanie wobec zmiany,
- c) słuchać, co mówią współpracownicy,
- d) włączyć współpracowników do procesu przeprowadzania zmian,
- e) informować, informować, informować,
- f) usunąć z zespołu osoby niereformowalne,
- g) szybko wytworzyć postrzegalne powodzenie.

Każda zmiana posiada przy tym swoją wewnętrzną dynamikę, wynikającą z charakteru samego zjawiska oraz z naszych kognitywnych możliwości, strategii lub scenariuszy kulturowych. Walka przeciwko tej dynamice pozbawiona jest sensu, konieczna jest jedynie jej znajomość a następnie jej wykorzystanie w pracy zespołu. Wyróżnia się pięć faz dynamiki zmian:

- a) Faza 1 – 'podróż poślubna': współpracownicy są zachwyceni możliwościami projektu i są pod napięciem.
- b) Faza 2 – demotywacja: w trakcie pracy nad projektem do głosu dochodzi realność, normatywna siła tego, co faktyczne, i zespół spostrzega, że zamierzony cel osiągnąć można tylko przez żmudną i trudną pracę; w zespole pojawia się szerzy się demotywacja, niepewność co do powodzenia projektu.
- c) Faza 3 – odnowienie: to krytyczny etap każdego projektu, w którym zobowiązanie do przeprowadzenia zmiany musi zostać ponowione; współpracownicy są zdemotywowani i boją się trudności, o istnieniu których teraz wiedzą; w tej fazie praca zespołu jest – po krótszej lub dłuższej demotywacji – kontynuowana lub współpracownicy rezygnują z realizacji projektu.
- d) Faza 4 – uzasadniony optymizm: współpracownicy są zdecydowani, osiągnąć cel posiadając już świadomość przeszkód, które muszą pokonać.
- e) Faza 5 – powodzenie: rozprzestrzenia się wspaniałe nastroje, ponieważ cele zostały osiągnięte; honorujemy współpracowników za powodzenie.

Kolejną właściwością lidera jest umiejętność delegowania zadań – w duchu coachingu i z wykorzystaniem feedback. Efektywne delegowanie polega na tym, by osoba, do której delegujemy zadanie, a) rozumiała naszą wizję i podzielała ją, b) rozumiała rezultat, o jaki nam chodzi, c) posiadała kwalifikacje do wykonania zadania, d) chciała wykonać zadanie, e) była gotowa do przejęcia odpowiedzialności za rezultat, f) była upoważniona do wykonania zadania, g) czuła zaufanie, jakie jest w nią inwestowane dla osiągnięcia rezultatu. W celu ułatwienia kontroli lider sporządza plan delegowania, w którym zawarte jest co, kiedy i do kogo delegujemy oraz kiedy zadanie ma być wykonane.

Od lidera wymagane jest ponadto posiadanie wizji oraz umiejętności jej realizacji. Wizja zaś to więcej niż informacje i ukierunkowanie na cel, wizja

powoduje również powstawanie silnych emocji, i to właśnie owe emocje, a nie cel czy rezultat, motywują współpracowników do działania. Każda wizja wychodzi od odpowiedzi na pytanie 'Kim jesteśmy, dokąd idziemy i dlaczego to jest dla nas ważne?'; przy czym nie powinno się mylić ukierunkowania na cel z wizją. Ukierunkowanie na cel i strategię jego osiągnięcia odnoszą się do wymiaru, który scharakteryzować można zasadą 'tak to się robi', i realizowane są w sposób pozbawiony emocji, wizje natomiast sytuują się w wymiarze odpowiadającym na pytanie 'dlaczego to się robi' i nie obywają się bez emocji. Konieczne dla realizacji wizji jest:

- a) znalezienie kreatywnych miejsc, w których można się odciąć od problemów codzienności i w spokoju pracować,
- b) stworzenie klimatu zaufania i otwartości, otwartego mówienia o emocjach i uczuciach,
- c) stworzenia sytuacji, w której wszyscy muszą móc wszystko powiedzieć, bez konieczności zgadzania się z tym z naszej strony,
- d) stworzenie atmosfery spotkań i pracy cechującej się wdzięcznością, uznaniem, inspiracją, humorem, gdyż produkuje to nowe idee,
- e) umiejętnością widzenia przyszłości.

Przekazywanie wizji polega na stałym jej powtarzaniu i służeniu jej przykładem – komunikat charakteryzujący wizję musi być stale powtarzany, powinien być prosty i konsekwentny i taki sam przez wiele lat.

Ostatnia z relewantnych dla nas właściwości lidera to umiejętność organizowania czasu i pracy z czasem – *time-management*. Jak mawiał William James, "kto zabija czas, nie popełnia zabójstwa, lecz samobójstwo." Efektywne podejście do czasu, jako faktora zarówno socjalnego jak i kulturowego, bazuje na dwustopniowym procesie, a) na umiejętności rozróżniania między tym, co jest ważne, a tym, co nie jest ważne, i wynikającym z rezultatu tego rozróżnienia zdefiniowaniu priorytetów, oraz b) na umiejętności wyboru działań typu blue chip, prowadzących wprost do naszych celów. Koncepcja ta wyróżnia:

typ	zakres	Reguła
blue chips	działania o dużej korzyści prowadzące wprost do priorytetów, działania te nie mogą być delegowane i stoją w relacji do priorytetów	zrób to
red chips	ważne działania stanowiące wkład w osiągnięcie naszych celów, które mogą jednak być zrealizowane także przez innych	deleguj to
white chips	działania zużywające czas, a posiadające tylko nikłe korzyści, mające tylko niewiele wspólnego z priorytetami, należy je wyeliminować; rozpoznajemy je po tym, że najczęściej są nie cierpiące zwłoki	daj sobie spokój

Koncentrujemy się zatem na wczesne rozpoznanie działań typu white chips oraz na realizację działań blue i red chips. W tym celu konieczne jest planowanie ustalające etapy, strategię i poszczególne kroki realizacji działań typu blue chip. Ciekawą definicję planowania podają Senn/Childress/Senn (1995, 210): "Planowanie oznacza, mieć za mało czasu, by przy pomocy części tego czasu zrobić coś, co pomoże nam, pomnożyć czas stojący do naszej dyspozycji". Podobnie opisuje to tzw. reguła 80/20 Pareto: statystyczna osoba zużywa 80% swego czasu na uzyskanie 20% swych rezultatów; odwrotnie – uzyskuje 80% rezultatów przy pomocy 20% działań. Lub jak sformułował to Theodore Roosevelt: "najlepszy lider to osoba, mająca dosyć rozumu, by znaleźć dobrych ludzi, którzy zrobią to, co zrobić trzeba, i mająca dosyć samoopanowania, by nie wtrącać się ciągle, kiedy oni to robią".

6. Literatura

- Acham, Karl, 1990, Der Mensch im Zeitalter des kulturellen Pluralismus. W: A. Hufter (Red.), Zukunft des Fernsehens – Ende der Kultur? Innsbruck/Wien, 31-61.
- Achterholt, Gertrud, 1991, Corporate identity: in zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. Wiesbaden.
- Ackerman, Charles; Parsons, Talcott, 1976 (1966), Der Begriff 'Sozialsystem' als theoretisches Instrument. W: Talcott Parsons, Zur Theorie sozialer Systeme. Opladen, 69-84.
- Aldersey-Williams, Hugh, 1994, Corporate identity. London.
- Alvesson, Mats, 1993, Organization: From Substance to Image. W: Armbrecht, Wolfgang; Avenarius, Horst; Zabel, Ulf (Red.), Image und PR. Opladen.
- Anusiewicz, Janusz, 1990, Problematyka językowego obrazu świata w poglądach niektórych językoznawców niemieckich XX w. W: J. Bartmiński (Red.), Językowy obraz świata. Lublin, 277-307.
- Anusiewicz, Janusz, 1994, Lingwistyka kulturowa. Zarys problematyki. Wrocław.
- Arendt, Gusti, 1992, Corporate identity: der Weg zur Unternehmenspersönlichkeit. Landsberg/Lech.
- Aronson Elliot, 1989, Człowiek istota społeczna, Warszawa.
- Avenarius, Horst, 2000, Public Relations: die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt.
- Balawajder, K., 1998, Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacjach. Katowice.
- Barthenheier, Günter, 2000, Die Entwicklung des Berufsbildes von 1982-1989. W: Reineke, Wolfgang; Eisele, Hans, Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation. Heidelberg, 18-21.
- Bartmiński, Jerzy, 1985, Stereotyp jako przedmiot lingwistyki. W: Z Problemów Frazeologii Polskiej i Słowiańskiej, 3. Wrocław, 25-53.
- Bartmiński, Jerzy, 1990 (Red.), Językowy obraz świata. Lublin.
- Bartmiński, Jerzy, 1993, Styl potoczny. W: J. Bartmiński (Red.), Współczesny język polski. Wrocław, 115-134.
- Bartmiński, Jerzy; Panasiuk Jolanta, 1993, Stereotypy językowe. W: J. Bartmiński (Red.), Współczesny język polski. Wrocław, 363-387.
- Bartsch-Backes, Gerhard, 1996, Corporate identity: die Formulierung von Leitbildern und Werten als Aufgabe der Supervision. Frankfurt/Main.
- Bateson, Gregory, 1972, Steps to an Ecology of Mind. New York.
- Bauer-Wabnegg, Walter, 2000, Die Herausforderungen der digitalen Kommunikation. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech, 213-230.
- Baumhauer, Otto, A., 1982, Kulturwandel. Zur Entwicklung des Paradigmas von der Kultur als Kommunikationssystem (Forschungsbericht). W: Deutsche Vierteljahresschrift für Literaturwissenschaft und Geistesgeschichte, Jhg. 52. Stuttgart, 1-167.
- Bazewicz, M., 1994, Metody i techniki reprezentacji wiedzy w projektowaniu systemów. Wrocław.
- Becker, Frank; Reinhardt-Becker, Elke, 2001, Systemtheorie: eine Einführung für die Geschichts- und Kulturwissenschaften. Frankfurt/Main.
- Beitz, Holger; Loch, Andrea, 1994, Assessment Center. Niederhausen/Th.
- Beninger, Jammes R., 1986, The control revolution. Cambridge.
- Bense, M., 1975, Semiotische Prozesse und Systeme in Wissenschaftstheorie und Design. Baden-Baden.
- Bentele, Günter, 1992, Ethik der Public Relations als wissenschaftliche Herausforderung. W: PR-Magazin, 5, 37-44.
- Bentele, Günter; Haller, Michael, 1997 (Red.), Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure – Strukturen - Veränderungen.
- Bereswill, Joseph W., 1987, Corporate design: graph. identity systems. New York.
- Berg, Henk de; Prangel, Matthias, 1993 (Red.), Kommunikation und Differenz. Systemtheoretische Ansätze in der Literatur- und Kunstwissenschaft. Opladen.
- Berg, Henk de; Prangel, Matthias, 1995 (Red.), Differenzen. Systemtheorie zwischen Dekonstruktion und Konstruktivismus. Tübingen.
- Berger, P.L.; Luckmann, T., (1966) 1989, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/Main.
- Berger, P. Luckmann, T., 1983, Społeczne tworzenie rzeczywistości. Warszawa.

- Berndt, Ralph, 1993 (Red.), Handbuch Marketing-Kommunikation: Strategien, Instrumente, Perspektiven; Werbung, Sales promotions, Public relations, Corporate identity, Sponsoring, Product placement, Messen, persönlicher Verkauf. Wiesbaden.
- BDW, Projektgruppe »Corporate Identity« des Deutschen Kommunikationsverbandes, 2000, Corporate Identity – 101 nützliche Erkenntnisse aus der Praxis. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, 2000, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech, 567-578.
- Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, 2000, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech.
- Black, S., 2001, Public Relations. Kraków.
- Blaug, M., 1995, Metodologia ekonomii. Warszawa.
- Blöbaum, Bernd, 1994, Journalismus als soziales System. Opladen.
- Bohdanowicz Wojciech, 1997, Jak przestać się bać trzęsienia ziemi, morowego powietrza i komety Halley'a, czyli o współpracy z mediami. Warszawa.
- Booth-Clibborn, Edward, 1989 (Red.), The best of British corporate design. London.
- Bos, Ben, 1990, Corporate-Identity-Handbuch. Schaffhausen.
- Boydell T., 2001, Identyfikacja potrzeb szkoleniowych. Kraków.
- Brit Großmann, 1999, Der Einfluß des Radikalen Konstruktivismus auf die Kommunikationswissenschaft. W: Rusch, Gebhard, Schmidt, Siegfried J., 1999 (1997), Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Frankfurt, 14-51.
- Bruce, E., 2001, Zasady komunikacji werbalnej, Poznań.
- Bungarten, Theo, 1991 (Red.), Konzepte zur Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur & Unternehmensidentität. Tostedt.
- Bungarten, Theo, 1993 (Red.), Unternehmensidentität: betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Theorie und Praxis = Corporate identity. Tostedt.
- Burden, Ernest, 1987, Design communication: developing promotional material for design professionals New York.
- Burkart, Roland, 1999, Alter Wein in neuen Schläuchen? Anmerkungen zur Konstruktivismus-Debatte in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. W: Rusch, Gebhard, Schmidt, Siegfried J. (Red.), Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Frankfurt, 55-72.
- Carter, David E., 2001 (Red.), The big book of corporate identity design. New York.
- Carter, Rob; Day Ben; Meggs, Philip, 1985, Typographic design: form and communication. New York.
- Cattell, P.B., 1950, Personality: a systematic, theoretical and factual study. New York.
- Cenker, E. M., 2000, Public Relations. Poznań.
- Chajet, Clive; Shachtman Tom, 1995, Image-Design: Corporate identity für Firmen, Marken und Produkte. Frankfurt/M.
- Chesboro, J. W., 1996, Analizing media: kommunikation technologies as symbolic and cognitive systems. New York.
- Cianciara Jolanta, Uscinska Bozena, 1998, Komunikacja społeczna. Komunikowanie się z mediami w praktyce. Wrocław.
- Cieśliński, W., 2001, Zarządzanie strategiczne. Wrocław.
- Claasen, Anke; Votteler, Kristina M., 1987, Kommunikationsdesign. Köln.
- Clyne, M., 1996, Inter-Cultural communication at work: cultural values in discourse. Cambridge.
- Cooper P. J., 2001, Sprawne porozumiewanie się: 114 scenariuszy ćwiczeń z mówienia i słuchania. Warszawa.
- Crampton, Kevin; Finney, M., 1993, Design and communication. London.
- Cutlip, Scott M.; Allen H. Center; Glen M. Broom, 1999, Effeective public relations. New York.
- Czaja, I., 1998, Public Relations: studia przypadków i zadania. Kraków.
- Daldrop, Norbert, 1997, Corporate Identity und Architektur – mehr als nur Fassade, W: Daldrop, Norbert, 1997 (Red.), Kompendium Corporate Identity und corporate Design. Stuttgart 58-65.
- Daldrop, Norbert W., 1997(Red.), Kompendium Corporate Identity und corporate Design. Stuttgart.
- DeMarco T., Lister T., 1987, Peopleware: Productive Projects and Teams. New York.
- Dettmann, Ulf, 1999, Der radikale Konstruktivismus: Anspruch und Wirklichkeit einer Theorie. Tübingen.
- Dierks, Carsten, 1999, Internet für Public Relations. Neuwied.
- Donsbach, Wolfgang 1997 (Red.), Public Relations in Theorie und Praxis: Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. München.

- Dorer, Johanna, 1996, Öffentlichkeitsarbeit: theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations. Wien.
- Drechsel, Paul, 1984, Vorschläge einer 'Kulturtheorie', und was man unter einer 'Kulturinterpretation' verstehen könnte. W: Ernst Wilhelm Müller, René König, Klaus-Peter Koepping, Paul Drechsel (Red.), Ethnologie als Sozialwissenschaft, Sonderheft 26 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 44-84.
- Duszak, A., 1999, Tekst, dyskurs, komunikacja międzykulturowa. Warszawa.
- Ehrlich, S. 1998, Norma, grupa, organizacja. Warszawa
- Eisele, Hans, 2000, Vom Hummerkacker zum Kommunikationsmanager: Das PR-Berufsbild im Wandel. W: Reineke, Wolfgang; Eisele, Hans, Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation. Heidelberg, 22-30.
- Engelmayer, Otto, 1977, Einführung in die Wertpsychologie. Darmstadt.
- Erke, Heiner, 2000, Psychologische und symbolische Aspekte der Corporate Identity. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, 2000, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech, 257-286.
- Erler, Johannes, 2000 (Red.), Neugierig 2 – Das Buch über Grafik- und Kommunikationsdesign. Frankfurt/M.
- Fenkart, Peter, 1987, Corporate identity: Leitbild, Erscheinungsbild, Kommunikation. Zürich.
- Fiehler, R.; Sucharowski, W., 1992 (Red.), Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Opladen.
- Findeisen. W., 1985, Analiza systemowa – podstawy i metodologia. Warszawa.
- Finke, Peter, 1982, Konstruktiver Funktionalismus. Die wissenschaftstheoretische Basis einer empirischen Theorie der Literatur. Braunschweig-Wiesbaden.
- Fischer, Hans Rudi, 1995 (Red.): Die Wirklichkeit des Konstruktivismus: zur Auseinandersetzung um ein neues Paradigma. Heidelberg.
- Fiske, J., 1999, Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem, Wrocław.
- Fleischer, Michael, 1989, Die Evolution der Literatur und Kultur. Grundsatzfragen zum Entwicklungsproblem (ein systemtheoretisches Modell). Bochum.
- Fleischer, Michael, 1989a, Die sowjetische Semiotik. Theoretische Grundlagen der Moskauer und Tartuer Schule. Tübingen.
- Fleischer, Michael, 1990, Information und Bedeutung. Ein systemtheoretisches Modell des Kommunikationsprozesses. Bochum.
- Fleischer, Michael, 1991, Die Semiotik des Spruches. Kulturelle Dimensionen moderner Sprüche (an deutschem und polnischem Material). Bochum.
- Fleischer, Michael, 1994, Die Wirklichkeit der Zeichen. Empirische Kultur- und Literaturwissenschaft (systemtheoretische Grundlagen und Hypothesen). Bochum.
- Fleischer, Michael, 1994a, Problemy i hipotezy systemowej teorii kultury. Podstawy empirycznych badań tekstów i kultury. Wrocław.
- Fleischer, Michael, 1995, Das System der polnischen Kollektivsymbolik. Eine empirische Untersuchung. München.
- Fleischer, Michael, 1995a, Grundlagen einer Empirischen Text- und Systemforschung. W: Zeitschrift für Empirische Textforschung, Nr. 1, 1994, 5-25.
- Fleischer, Michael, 1996, Das System der deutschen Kollektivsymbolik. Eine empirische Untersuchung. Bochum.
- Fleischer, Michael, 1996a, Weltbildgesteuerte Wirklichkeitskonstruktion. Beiträge zum Phänomen Weltbild. München.
- Fleischer, Michael, 1996b, System polskich symboli kolektywnych. Wyniki badań empirycznych. Wrocław.
- Fleischer, Michael, 1997, Das System der russischen Kollektivsymbolik. Eine empirische Untersuchung. München.
- Fleischer, Michael, 1997a, Weltbildgesteuerte Wirklichkeitskonstruktion. Band 2. Beiträge zum Phänomen Weltbild. München.
- Fleischer, Michael, 1998, Concept of the 'Second Reality' from the perspective of an empirical systems theory on the basis of radical constructivism. W: G. Altmann, W.A. Koch (Red.), Systems: New Paradigms for the Human Sciences. Berlin, New York, 223-460.
- Fleischer, Michael, 1999, Symbolika kolektywna w Polsce i w Niemczech (porównanie interkulturowe). W: Etnologistyka, 11, 69-106.
- Fleischer, Michael, 2000, Der IKEA-Katalog - ein interkultureller Vergleich (deutsch-polnisch). W: Wiener Slawistischer Almanach, Bd. 46 (2000), 129-148 (razem z Aleksandrą Uścińowicz).
- Fleischer, Michael, 2000a, Obraz świata. Ujęcie z punktu widzenia teorii systemów i konstruktywizmu. W: Język a Kultura, XIII. Wrocław, 45-71.

- Fleischer, Michael, 2001, Kulturtheorie – systemtheoretische und evolutionäre Grundlagen. Oberhausen.
- Fleischer, Michael, 2001a, Podstawy konstruktywistycznej i systemowej teorii komunikacji. W: Grażyna Habrajska (Red.), Język w komunikacji. Bd. 1. Łódź, 83-104.
- Fleischer, Michael, 2001b, Das System der Kulturmetaphern (an polnischem Material). W: kultuRRevolution, 50-62 (razem z: K. Biskupska, M. Grech, M. Parus, A. Przyborska).
- Fleischer, Michael, 2002, Teoria kultury i komunikacji. Wrocław.
- Fleischer, Michael, 2002a, Kulturowy czas i kulturowa przestrzeń jako podstawowe elementy konstrukcyjne systemu kultury. W: Janusz Jaskóła; Anna Olejarczyk (Red.), Kosmologie światów możliwych. Wrocław, 179-190.
- Fleischer, Michael, 2002b, System biologiczny, społeczny i kulturowy w ujęciu systemowej teorii kultury. W: J. Jaskóła; A. Olejarczyk (Red.), Kosmologie światów możliwych. Wrocław, 157-178.
- Fleischer, Michael, 2002c, Wpływ rodzaju pisma na konstrukcję wizerunku firmy. W: Piotr Rudzki (Red.), Kultura – Nauka – Media. Jak media transformują świat. Wrocław, 84-104.
- Fleischmann, Gerd, 2000, Negative Entropie. W: Erler, Johannes (Red.), Neugierig 2 – Das Buch über Grafik- und Kommunikationsdesign. Frankfurt/M, 316-318.
- Foerster, Heinz von; Glasersfeld, Ernst von, 1999, Wie wir uns erfinden: eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus. Heidelberg.
- Foucault, M., 1977, Archeologia wiedzy. Warszawa
- Foucault, Michel, 2000, Historia seksualności. Warszawa.
- Friedrich, Jürgen; Sens, Eberhard, 1976, Systemtheorie und Theorie der Gesellschaft. Zur gegenwärtigen Kybernetik-Rezeption in den Sozialwissenschaften. W: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1, 27-47.
- Gebhard Rusch, 1994, Kommunikation und Verstehen. W: Merten, Klaus; Schmidt, Siegfried J.; Weischenberg, Siegfried, Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen, 60-78.
- Gehrke, Ralph, 1994, Was leistet der Radikale Konstruktivismus für die Literaturwissenschaft. W: Deutsche Vierteljahresschrift für Literaturwissenschaft und Geistesgeschichte, 68, 1, 170-188.
- Gerken, Gerd, 1992, Kultur ... aus Stein. Zur Methodologie der Identity-Architektur. W: Luedecke, G.A. (Red.), Mehr Produktivität durch gute Räume. Manager entdecken die Wirkung der Architektur. Düsseldorf, 63ff.
- Gesteland, R.R., 2000, Różnice kulturowe a zachowania w biznesie: maketing, negocjacje i zarządzanie w innych kulturach. Warszawa.
- Glasersfeld, E. v., 1985, Konstruktion der Wirklichkeit und der Begriff der Objektivität. W: Gumin/Mohler, Einführung in den Konstruktivismus. München, 1-26.
- Glasersfeld, Ernst von, 1985a, Einführung in den radikalen Konstruktivismus. W: Paul Watzlawick (Red.), Die erfundene Wirklichkeit. München, 16-38.
- Glasersfeld, Ernst von, 1985b, Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. W: H. Gumin, A. Mohler (Red.), Einführung in den Konstruktivismus. München, 1-26.
- Glasersfeld, Ernst von, 1987, Wissen, Sprache und Wirklichkeit. Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus. Braunschweig/Wiesbaden.
- Glasersfeld, Ernst von, 1992, Siegener Gespräche über Radikalen Konstruktivismus. W: S.J. Schmidt (Red.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt/M, 401-440.
- Glasersfeld, Ernst von, 1995, Die Wurzeln des "Radikalen" Konstruktivismus. W: Hans Rudi, Fischer (Red.), Die Wirklichkeit des Konstruktivismus. Zur Auseinandersetzung um ein neues Paradigma. Heidelberg 1995, 35-45.
- Glasersfeld, Ernst von, 2000, Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt/Main.
- Glöckler, Thomas, 1995, Strategische Erfolgspotentiale durch corporate identity: Aufbau und Nutzung. Wiesbaden.
- Goban-Klas, Tadeusz, 1999, Media i komunikowanie masowe: teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu. Warszawa.
- Gołaszewska-Kaczan U., 2000 (Red.), Analiza strategiczna: metody. Białystok.
- Goldman, Martin, Hooffacker, Gabriele, 1997, Współpraca z prasa i public relations. Warszawa.
- Góralczyk, A., 1999, Myślenie strategiczne w zarządzaniu. Warszawa.
- Graphis student design: the international annual of design and communication by students New York. New York 1998.
- Gregory, A. 1997 (Red.), Public Relations w praktyce. Kraków.

- Greiner, Peter, 2000, ABB – Die Kunst , weltweit zu Hause zu sein – CI für einen neuen Weltkonzern. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech, 333-363.
- Groenbeck Bruce, 2001, Zasady komunikacji werbalnej. Poznań.
- Großmann, Brit, 1999, Der Einfluß des Radikalen Konstruktivismus auf die Kommunikationswissenschaft. W: Rusch, Gebhard, Schmidt, Siegfried J. (Red.), Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Frankfurt, 14-51.
- Grunig, James, E., 1984, Organization, Environments and Modells of Public Relations. W: Public Relations Research and Education.
- Grunig, James. E.; Grunig, Larissa, A.; Dozier, David, M., 1996, Das situative Modell exzelenter Public Relations. W: Bentele, Günter; Steinmann, Horst; Zerfaß, Ansgar (Red.), Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Berlin.
- Gruszczyński Leszek, 2001, Kwestionariusze w socjologii: budowa narzędzi. Katowice.
- Gumin, H.; Mohler, A., 1985 (Red.), Einführung in den Konstruktivismus. München.
- Gutjahr, Gert, 2000, Corporate Identity – Analyse und Therapie. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech, 111-126.
- Gutjahr, Gert; Keller, Ingrid, 2000, Corporate Identity – Meinung und Wirkung. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech, 77-96.
- Haferkamp, Hans; Schmid Michael, 1987 (Red.), Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt/M.
- Hall, B., Among cultures: the challenge of communication FortWot 2002
- Handbuch für Industriedesign, Fotodesign, Kommunikationsdesign in Nordrhein-Westfalen. Essen, Design Zentrum Nordrhein-Westfalen, 1993/94.
- Handbuch für Multimediadesign, Industriedesign, Fotodesign, Kommunikationsdesign in Nordrhein-Westfalen. Essen, 1996/97.
- Hans, Thomas, 2001, Public Relations für Start-ups: Unternehmenskommunikation für Gründer. Stuttgart.
- Harras, Gisela, 1983, Handlungssprache und Sprechhandlung. Eine Einführung in die handlungstheoretischen Grundlagen. Berlin.
- Hein, Stephanie, 1998, Public Relations und soziale Marktwirtschaft: eine Geschichte ihrer Abhängigkeiten. München.
- Hejl, Peter, M., 1987, Konstruktion der sozialen Konstruktion. Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. W: S.J. Schmidt (Red.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt/M, 303-339.
- Hejl, Peter, M., 1994, Soziale Konstruktion von Wirklichkeit. W: K. Merten, S.J. Schmidt, S. Weischenberg (Red.), Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen, 43-59.
- Hejl, Peter M., 2001 (Red.): Universalien und Konstruktivismus. Frankfurt/Main.
- Herbst, Dieter, 1998, Corporate identity. Berlin.
- Herbst, Dieter, 1997, Public relations. Berlin.
- Hesse, Jürgen; Schrader, Hans Christian, 1995, Bewerbungsstrategien für Führungskräfte. Frankfurt/M.
- Hesse, Jürgen; Schrader, Hans Christian, 1991, Das neue Test-Trainings-Programm. Frankfurt/M.
- Hofstede Geert, 2000, Kultury i organizacje. Warszawa.
- Hogan, K., 2000, Psychologia perswazji: strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi. Warszawa.
- Hohm, Hans-Jürgen, 2000, Soziale Systeme, Kommunikation, Mensch: eine Einführung in soziologische Systemtheorie. Weinheim.
- Hribal, Lucie, 1999, Public Relations-Kultur und Risikokommunikation: Organisationskommunikation als Schadensbegrenzung. Konstanz.
- Internationales Jahrbuch Kommunikationsdesign. Ludwigsburg 1996/97.
- Jahraus, Oliver, 1999 (Red.): Interpretation, Beobachtung, Kommunikation: avancierte Literatur und Kunst im Rahmen von Konstruktivismus, Dekonstruktivismus und Systemtheorie. Tübingen.
- Janick, Peter, 1997, Kleine Philosophie der Naturwissenschaften. München.
- Jantsch, Erich, 1987, Erkenntnistheoretische Aspekte der Selbstorganisation natürlicher Systeme. W: S.J. Schmidt (Red.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt/M, 159-191.
- Jasiukiewicz, M.; Soroka, J.M., 1999, Psycho-społeczne uwarunkowania kierowania ludźmi w organizacji. Wrocław.

- Jensen, K.B., 1990, Television futures. W: *Critical Studies in Mass Communication*, 7, 1-18.
- Jensen, Stefan, 1999, Erkenntnis - Konstruktivismus - Systemtheorie: Einführung in die Philosophie der konstruktivistischen Wissenschaft. Opladen.
- Jurcewicz R., Urbanowska-Sojkin E., 1995, Public relations jako narzędzie kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa. Poznań.
- Kall J., 2001, Silna marka. Warszawa.
- Kapciak, Alina.; Korporowicz, Leszek; Tyszka, Andrzej, 1996 (Red.), *Komunikacja międzykulturowa*. Warszawa.
- Keller, I., 1993, *Das corporate identity-Dilemma*. Wiesbaden.
- Kiessling, Waldemar F.; Spannagl Peter, 1996, *Corporate identity: Unternehmensleitbild – Organisationskultur*. Alling.
- Kiessling, Waldemar K.; Spannagl, Peter; 2000, *Corporate Identity*. Augsburg
- Kleinfeld, Klaus-Christian, 1992, *Corporate identity und strategische Unternehmensführung*. München.
- Koch, Walter; Altmann, G., 1998, *Systems: new paradigm for social science*. Berlin-New York.
- Köhler, Wolfgang, 1938, *The place of value in world of facts*. New York.
- Körner, Martin, 1993, *Corporate identity und Unternehmenskultur: ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung*. Stuttgart.
- Köster, Jürgen, 2000, *Identitätskrisen. Zur Pathologie des Gesichtsverlusts*. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, *Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. Landsberg/Lech, 323-329.
- Kozusznik B., 1998, *Psychologia zespołu pracowniczego: doskonalenie efektywności*. Katowice.
- Krallmann, Dieter; Pape, Martin, 1987 (Hrsg), *Handbuch kommunikationswissenschaftlicher Grundbegriffe*. Aachen.
- Krawulski, J., 2000, *PR – wybrane zagadnienia*. Poznań.
- Kroehl, Heinz, 1987, *Communication design 2000*. Zürich.
- Kroehl, Heinz, 1996 (Red.), *Die neue Wirklichkeit: Designpublikation der Uni Essen*. Essen.
- Kroehl, Heinz, 2000, *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*. München.
- Kruse, Peter; Stadler, Michael, 1994, *Der psychische Apparat des Menschen*. W: Merten, Klaus; Schmidt, Siegfried J.; Weischenberg, Siegfried, *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen, 20-42
- Kückelhaus, Andrea, 1998, *Public relations: die Konstruktion von Wirklichkeit: kommunikationstheoretische Annäherungen an ein neuzeitliches Phänomen*. Opladen.
- Kunczik, Michael, 1996, *Public relations: Konzepte und Theorien*. Köln.
- Kuśmierski S., 1997, *Opinia publiczna: wprowadzenie do teorii*. Warszawa.
- Lakatos, I., 1995, *Pisma z filozofii nauk empirycznych*. Warszawa
- Lakoff, G.; Johnson, M., 1988, *Metafory w naszym życiu*. Warszawa
- Lasswell, Harold D., 1948, *The structure and function of communication in society*. W: Bryson, Lyman (Red.), *The communication of ideas*. New York/London.
- Lawler, Tony, 1999, *Design and communication*. Harlow, Essex.
- Leary M., 1999, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*. Gdańsk.
- Ledingham, J.A., 2000, *Public Relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwan.
- Leu, Olaf, 1994, *Corporate Design - Design als Programm*. München.
- Lewis, David, 1975, *Konventionen. Grundlagen der Kommunikation*. Berlin.
- Lippert, Werner, 1997 (Red.), *Future office: corporate identity & corporate culture; Geist und Stil der Firma*. Düsseldorf.
- Ludwig, Beate, 1997, *Werbung und Public Relations: Einstieg, Praxis, Perspektiven*. Frankfurt/Main.
- Luffman, G., 1996, *Strategic management: an analitical introduction*. Oxford.
- Luhmann, Niklas, 1971, *Öffentliche Meinung*. Opladen.
- Luhmann, Niklas, 1979, *Öffentliche Meinung*. W: W.R. Langenbacher (Red.), *Politik und Kommunikation*. München, 29-61.
- Luhmann, Niklas, 1981, *Veränderungen im System gesellschaftlicher Kommunikation und die Massenmedien*. W: N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung, 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Opladen, 309-320.
- Luhmann, Niklas, 1998 [1984], *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/M.
- Luhmann, Niklas, 1985, *Das Problem der Epochenbildung und die Evolutionstheorie*. W: H.U. Gubrecht; U. Link-Heer (Red.), *Epochenschwelle und Epochenstrukturen im Diskurs der Literatur- und Sprachhistorie*. Frankfurt/M.

- Luhmann, Niklas, 1986, Systeme verstehen Systeme. W: Luhmann, N.; Schorr, K.E. (Red.), Zwischen Intransparenz und Verstehen. Frankfurt/M.
- Luhmann, Niklas, 1990, Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unbekannt bleibende Realität. W: N. Luhmann, Soziologische Aufklärung, 5. Konstruktivistische Perspektiven. Opladen, 31-58.
- Luhmann, Niklas, 1990a, Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unbekannt bleibende Realität. W: Soziologische Aufklärung 5. Opladen.
- Luhmann, Niklas, 1990b, Soziologische Aufklärung 5. Opladen.
- Luhmann, Niklas, 1994, Teoria polityczna państwa bezpieczeństwa socjalnego. Warszawa
- Luhmann, Niklas, 1995, Die Kunst der Gesellschaft. Frankfurt.
- Luhmann, Niklas, 1996, Die Realität der Massenmedien. Opladen.
- Luhmann, Niklas, 1998, Funkcja religii. Kraków
- Luhmann, Niklas, 1999, Öffentliche Meinung und Demokratie. W: Maresch, Rudolf; Werber, Niels (Red.), Kommunikation – Medien – Macht. Frankfurt/Main, 19-34.
- Lux, Peter, G.C., 2000, Durchführung von Corporate Identity Programmen. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech, 593-616.
- Maier, Hans-Dieter, 2000, Corporate Identity und Marketing-Identität. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech, 161-178.
- Marcinkowski, Frank, 1993, Publizistik als autopoietisches System. Politik und Massenmedien. Eine systemtheoretische Analyse. Opladen.
- Martyniak, Z., 2000 (Red.), Zarządzanie informacją i komunikacją: wybrane zagadnienia w świetle studiów i badań empirycznych. Kraków.
- Maser, Siegfried, 1994 (Red.), Kommunikation und Design. Wuppertal.
- Maturana, Humberto, 1982, Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig/Wiesbaden.
- Maturana, Humberto, 1987, Kognition. W: S.J. Schmidt (Red.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt/M, 89-118.
- Maturana, Humberto; Varela, Francisco J., 1987, Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern/München/Wien
- Mayntz Renate, 1998, Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej, Warszawa.
- McCombs, Maxwell E.; Shaw, Donald L., 1972, The agenda-setting function of mass media. W: Public Opinion Quarterly, 36, z. 2, 176-187.
- Mead, George, Herbert, 1968, Geist, Identität, Gesellschaft. Frankfurt/M.
- Mendras, H., 2000, Elementy socjologii. Wrocław.
- Merten, Klaus, 1987, Öffentliche Meinung. W: A. Görlitz; R. Prätorius (Red.), Handbuch der Politikwissenschaft. Reinbek, 327-332.
- Merten, Klaus, 1990, Inszenierung von Alltag. Kommunikation, Massenkommunikation, Medien. W: Funkkolleg Medien und Kommunikation. Studienbrief 1. Weinheim - Basel, 79-108.
- Merten, Klaus, 1991, 49 Artefakte der Medienwirkungsforschung. W: Publizistik 1/91.
- Merten, Klaus, 1992, Begriff und Funktion von public relations. W: Public Relations – Magazin 11/92, 44.
- Merten, Klaus, 1994, Wirkungen von Kommunikation. W: Merten, Klaus; Schmidt, Siegfried J.; Weischenberg, Siegfried, Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen, 291-351.
- Merten, Klaus; Schmidt, S.J.; Weischenberg, Siegfried, 1994 (Red.), Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen.
- Merten, Klaus; Schmidt, Siegfried, J.; Weischenberg, Siegfried, 1992 (Red.), Medien und Kommunikation. Wiesbaden.
- Merten, Klaus; Westerbarkey, Joachim, 1994, Public Opinion und Public Relations. W: Merten, Klaus; Schmidt, Siegfried J.; Weischenberg, Siegfried, Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen, 188-211.
- Michaels, H., 1988, Communication in business and professional settings. New York.
- Mielke, Roland, 2000, Aral AG Corporate Identity – ein Lernprozess. W: Birkigt, (2000, 379-380.
- Minai, Asghar T., 1989, Design as aesthetic communication: structuring random-order; deconstruction of formal rationality. New York.
- Moffitt, M.A., 1999, Campaign strategies and message design. WestPort.
- Moholy-Nagy, László, 1946, Vision in Motion. Chicago.
- Müller, Albert, 2001 (Red.), Konstruktivismus und Kognitionswissenschaft: kulturelle Wurzeln und Ergebnisse. Wien/New York.

- Napoles, Veronica, 1988, Corporate identity design New York. New York.
- Neidhardt, Friedhelm, 1986, Kultur und Gesellschaft. W: Friedhelm Neidhardt, Rainer M. Lepsius, Johannes Weiß (Red.), Kultur und Gesellschaft. Sonderheft 27 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen, 10-18.
- Noelle-Neumann, Elisabeth, 1996, Öffentliche Meinung. Die Entdeckung der Schweigespirale. Berlin.
- Oeckl, Albert, 2000, Die historische Entwicklung der Public Relations. W: Reineke, Wolfgang; Eisele, Hans, Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation. Heidelberg, 13-17.
- Oevermann, U., 1986, Kontroversen über sinnvestehende Soziologie. Einige wiederkehrende Probleme und Mißverständnisse in der Rezeption der >objektiven Hermeneutik<. W: Aufenanger, St.; Lenssen, M. (Red.), Handlung und Sinnstruktur: Bedeutung und Anwendung der objektiven Hermeneutik. München, 19-83.
- Oldemeyer, Ernst, 1979, Handeln und Bewußtsein. Anthropologische Überlegungen zu ihrem Verhältnis. W: Hans Lenk (Red.), Handlungstheorien - interdisziplinär. Bd. 2.2. München, 729-764.
- Olins, Wally, 1990, Corporate identity: Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main.
- Olins, Wally, 1995, Corporate identity weltweit: 80 Beispiele für Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main.
- Parsons, Talcott, 1961, Grundzüge des Sozialsystems. W: Talcott Parsons, Zur Theorie sozialer Systeme. Opladen 1976, 161-274.
- Parsons, Talcott, 1979 (1964), Evolutionäre Universalien der Gesellschaft. W: W. Zapf (Red.), Theorien des sozialen Wandels. Königstein, 55-74.
- Parsons, Talcott, 1968, Sozialsysteme. W: Talcott Parsons, 1976, Zur Theorie sozialer Systeme. Opladen, 275-318.
- Parsons, Talcott, 1972, Das System moderner Gesellschaften. Opladen.
- Peirce, Charles, S., 1931-1958, Collected papers of Charles Sanders Peirce. Vols. I-VI. Cambridge. Vols. VII-VIII.
- Peterson, R., 1979, Revitalizing the culture concept. W: Annual Review of Sociology, 5, 137-166.
- Pflaum, Dieter; Linxweiler, Richard, 1998, Public Relations der Unternehmung. Landsberg/Lech.
- Popper, Karl, R., (1972) 1973, Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf. Hamburg.
- Popper, K.R., 1992, Wiedza obiektywna. Warszawa
- Prigogine, I, 1990, Z chaosu ku porządkowi: nowy dialog człowieka z naturą. Warszawa.
- Regenthal, Gerhard, 1996, Identität & Image: Praxishilfen für den Umgang mit Corporate identity. Köln.
- Regenthal, Gerhard, 1997, Corporate Identity - Luxus oder Notwendigkeit?: Mit gutem Image zum Erfolg. Wiesbaden.
- Reimann, Horst, 1992 (Red.), Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion. Wiesbaden.
- Reineke, Wolfgang, 2000, Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit: Public Relations in der Gesamtkommunikation. Heidelberg.
- Reineke, Wolfgang, 2000, Public Relations als Management-Funktion. W: Reineke, Wolfgang; Eisele, Hans, Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation. Heidelberg, 39-60.
- Reineke, Wolfgang, 2000, Public Relations als Führungsaufgabe, W: Reineke, Wolfgang; Eisele, Hans, Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation. Heidelberg, 61-70.
- Reineke, Wolfgang, 2000, Die Zukunft: Krisenmanagement durch Dialog. W: Reineke, Wolfgang; Eisele, Hans, Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation. Heidelberg, 240-246.
- Reineke, Wolfgang, 2000, Die Fähigkeit, sich zu Wort zu melden. W: Reineke, Wolfgang; Eisele, Hans, Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation. Heidelberg, 81-112.
- Reineke, Wolfgang; Pfeffer, Gerhard A., 2000, Mitarbeiterkommunikation. Von MITIS zu MIKOS. W: Reineke, Wolfgang; Eisele, Hans, Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation. Heidelberg, 177-190.
- Renner, Sebastian G., 1991, Corporate identity: Gestaltungsformen, Informationslogistik, Unternehmensauftritt. Würzburg.
- Richards, John; Glasersfeld, Ernst von, 1987, Die Kontrolle von Wahrnehmung und die Konstruktion von Realität. Erkenntnistheoretische Aspekte des Rückkoppelungs-

- Kontroll-Systems. W: S.J. Schmidt (Red.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt, 192-228.
- Riedl, Rupert, 1975, Die Ordnung des Lebendigen. Systembedingungen der Evolution. Hamburg.
- Riek, Werner, 2000, Strategische Thesen. W: Reineke, Wolfgang; Eisele, Hans, Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation. Heidelberg, 66-70.
- Ries A., 1998, 22 niezmiennie prawa zarządzania marką. Warszawa.
- Robbins, S.P., 1998, Zachowania w organizacji. Warszawa.
- Rosenbaum, Alvin 1994 (Red.), Trademarks, logos, stationery systems & corporate identity USA. Tokyo.
- Roth, Gerhard, 1986, Selbstorganisation - Selbsterhaltung - Selbstreferentialität: Prinzipien der Organisation der Lebewesen und ihre Folgen für die Beziehung zwischen Organismus und Umwelt. W: A. Dress et al. (Red.), Selbstorganisation. Die Entstehung von Ordnung in Natur und Gesellschaft. München, 149-180.
- Roth, Gerhard, 1987, Autopoiesis und Kognition: Die Theorie H.R. Maturanas und die Notwendigkeit ihrer Weiterentwicklung. W: G. Schiepek (Red.), Systeme erkennen Systeme. Individuelle, soziale und methodische Bedingungen systemischer Diagnostik. München, 50-74.
- Roth, Gerhard; Schwengler, Helmut, 1992, Kognitive Referenz und Selbstreferentialität des Gehirns. Nieopublikowany manuskrypt.
- Röttger, Ulrike, 2000, Public Relations - Organisation und Profession: Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion; eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden.
- Röttgers, Kurt, 1988, Diskursive Sinnstabilisation durch Macht. W: J. Fohrmann, H. Müller (Red.), Diskurstheorien und Literaturwissenschaft. Frankfurt/M, 114-133.
- Rühl, Manfred, 1980, Journalismus und Gesellschaft. Mainz.
- Ruhrmann, Georg, 1994, Ereignis, Nachricht und Rezipient. W: Merten, Klaus; Schmidt, Siegfried J.; Weischenberg, Siegfried (Red.), Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen, 237-290.
- Rusch, Gebhard, 1987, Erkenntnis, Wissenschaft, Geschichte. Von einem konstruktivistischen Standpunkt. Frankfurt/M.
- Rusch, Gebhard, 1994, Konstruktivismus: Ein epistemologisches Selbstbild. W: Deutsche Vierteljahresschrift für Literaturwissenschaft und Geistesgeschichte, 68, 1.
- Rusch, Gebhard, 1999, Eine Kommunikationstheorie für kognitive Systeme (Bausteine einer konstruktivistischen Kommunikations- und Medienwissenschaft. W: Rusch, Gebhard, Schmidt, Siegfried J. (Red.), Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Frankfurt, 150-184.
- Rusch, Gebhard; Schmidt, Siegfried J., 1999 (Red.), Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Frankfurt/Main.
- Rusch, Gebhard, 1999a (Red.), Wissen und Wirklichkeit: Beiträge zum Konstruktivismus. Heidelberg.
- Rusch, Gebhard, Schmidt, Siegfried J., 1999 (1997), Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Frankfurt.
- Sampson Eleri, 1996, Jak tworzyć własny wizerunek. Warszawa.
- Sarasin, Wolfgang, 2000, Produkt-Design, Produkt-Identität, Corporate Identity. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech, 179-188.
- Sarasin, Wolfgang, 2000a, Planung und Durchführung von CI-Projekten: Vorgehensweise und Checkliste. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech, 579-592.
- Saxer, Ulrich, 1993, Public Relations und Symbolpolitik. W: Armbrrecht, Wolfgang; Avenarius, Horst; Zabel, Ulf (Red.), Image und PR. Opladen.
- Schiller, D., 1996, Theorizing communication: a history. New York.
- Schmidt, Klaus, 1994 (Red.), Corporate Identity in Europa: Strategien, Instrumente, erfolgreiche Beispiele. Frankfurt/Main.
- Schmidt, Siegfried, J., (1980) 1991, Grundriß der Empirischen Literaturwissenschaft. Frankfurt/M (erste Auflage: Teilband 1. Braunschweig).
- Schmidt, Siegfried, J., 1987, Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs. W: S.J. Schmidt (Red.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt/M, 11-88.
- Schmidt, Siegfried, J., 1991 (1980), Grundriß der Empirischen Literaturwissenschaft. Frankfurt/M.

- Schmidt, Siegfried, J., 1992, Medien, Kultur: Medienkultur. Ein konstruktivistisches Gesprächsangebot. W: S.J. Schmidt (Red.), Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, 2. Frankfurt/M, 425-450.
- Schmidt, Siegfried, J., 1994, Die Wirklichkeit des Beobachters. W: Merten, Klaus; Schmidt, Siegfried J.; Weischenberg, Siegfried (Red.), Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen, 3-19.
- Schmidt, Siegfried, J., 1994a, Konstruktivismus in der Medienforschung: Konzepte, Kritiken, Konsequenzen. W: K. Merten, S.J. Schmidt, S. Weischenberg (Red.), Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen, 592-623.
- Schmidt, Siegfried, J., 1995, Sprache, Kultur und Wirklichkeitskonstruktion(en). W: H.R. Fischer (Red.), Die Wirklichkeit des Konstruktivismus. Zur Auseinandersetzung um ein neues Paradigma. Heidelberg 1995, 239-251.
- Schmidt, Siegfried J., 1998, Die Zählung des Blicks: Konstruktivismus, Empirie, Wissenschaft. Frankfurt/Main.
- Schmidt, Siegfried, J., 1999, Blickwechsel. Umriss einer Medienepistemologie, W: Rusch, Gebhard, Schmidt, Siegfried J. (Red.), Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Frankfurt, 119-145.
- Schmidt, Siegfried, J.; Weischenberg, Siegfried, 1994, Mediengattungen, Berichterstattungsmuster, Darstellungsformen. W: Merten, Klaus; Schmidt, Siegfried J.; Weischenberg, Siegfried (Red.), Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen, 212-236.
- Schmidt, Siegfried, J.; Zurstiege, Guido, 2000, Kommunikationswissenschaft – Was sie kann, was sie will. Reinbek.
- Schmittl, W., 1984, Corporate Identity international. Zürich.
- Scollon, R., 2001, Intercultural communication: a discourse approach. Malden.
- Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, 1999, Effective Public Relations. Prentice Hall.
- Seelig, Thomas 1997 (Red.), Public relations: new British photography. Ostfildern.
- Senn, Bernadette; Childress, John R.; Senn Larry E., 1995, Führung, Team- und Organisationsentwicklung. Los Angeles.
- Shamir J., 2000, The anatomy of public opinion, Michigan.
- Shannon, Claude E.; Weaver, Warren, 1949, The mathematical theory of communication. Urbana.
- Simon, Herbert, 1981, The Sciences of the Artificial. London.
- Spangenberg, Peter, 1992, Ereignisse und ihr Medium. W: H.U. Gumbrecht; K.L. Pfeifer (Red.), Materialität der Kommunikation. Frankfurt/M, 776-798.
- Spangenberg, Peter, 1993, Stabilität und Entgrenzung von Wirklichkeit. Systemtheoretische Überlegungen zu Funktion und Leistung der Massenmedien. W: S.J. Schmidt (Red.), Literaturwissenschaft und Systemtheorie Opladen, 66-100
- Spangenberg, Peter, 1995, Medium – Form – Audiovision. W: Medien Journal, 19, 36-46.
- Stadler, Michael; Kruse Peter, 1990, Über Wirklichkeitskriterien. W: Volker Riegas, Christian Vetter (Red.), Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes. Frankfurt/M, 133-158.
- Stammbach, Regula, 1993, Corporate identity: verhaltenswissenschaftliche Grundlagen mit Fallbeispielen aus dem Bereich Einkaufszentren. Bern.
- Stankiewicz, J., 1999, Komunikowanie się w organizacji. Wrocław.
- Stankowski, Anton; Karl Duschek, 1994, Visuelle Kommunikation: ein Design-Handbuch. Berlin.
- Stankowski, Anton, 2000, Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech, 189-212.
- Sutter, Tilmann; Charlton, Michael, 1999, Die Bedeutung einer konstruktivistischen Theorie sozialen Handelns für die Medienforschung. W: Rusch, Gebhard, Schmidt, Siegfried J. (Red.), Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Frankfurt, 79-113.
- Sztabiński Paweł B., 1997, Ankieterzy i ich respondenci: od kogo zależą wyniki badań ankietowych. Warszawa.
- Thayer, L., 1996, Organization – communication:emerging perspectives. New York.
- Tomaschek, Nino, 1999, Der Konstruktivismus: Versuch einer Darstellung der konstruktiv (istisch)en Philosophie. Regensburg.
- Tomaszkiewicz, T., 1999, Texte et image dans les communications aux masses. Poznań.

- Trux, Walter, 2000, Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung. W: Birkigt, Klaus; Stadler Marinus M.; Funck, Hans Joachim, Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech, 65-76.
- Tuchman, Gaye, 1978, Making news. A study in the construction of reality. New York.
- Urban, Dieter, 1980, Text im Kommunikationsdesign. München.
- Urban, Dieter, 1994, Text-Design: zur Gestaltung sprachlicher und bildsprachlicher Kommunikation. München.
- Varela, Francisco, J., 1990, Kognitionswissenschaft - Kognitionstechnik. Frankfurt/M.
- Votteler, Kristina M., 1988, Erziehung, Sozialisation und Kommunikationsdesign. Amsterdam.
- Wach, T., 2000, Motywowanie i ocenianie pracowników. Warszawa.
- Wache, Thies; Brammer Dirk, 1993, Corporate identity als ganzheitliche Strategie. Wiesbaden.
- Wajszczak, E., 2000, Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Bydgoszcz.
- Walther, E., 1979, Allgemeine Zeichenlehre. Stuttgart.
- Ward P. T., 1984, Systems Development Without Pain: A Users Guide to Modeling Organizational Patterns. New York.
- Warner, T., 1999, Umiejętność w komunikowaniu się: na przykładzie firmy. Wrocław.
- Watson, J., 1998, Media communication: an introduction to theory and process. Londyn.
- Watzlawick, Paul, 1976, Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschungen, Verstehen. München.
- Watzlawick, Paul, 1981 (Red.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? München/Zürich.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D., 1974 (1967), Menschliche Kommunikation. Bern.
- Weber, Stefan, 1999, Was können Systemtheorie und nicht-dualisierende Philosophie zu einer Lösung des medientheoretischen Realismus/Konstruktivismus-Problems beitragen? W: Rusch, Gebhard, Schmidt, Siegfried J. (Red.), Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Frankfurt, 189-222.
- Weinberg G. M., 1988, Rethinking Systems Analysis and Design. New York.
- Weinberg G. M., 1993, Quality Software Management. New York.
- Weischenberg, Siegfried, 1983, Investigativer Journalismus. Zu den Strukturbedingungen eines anderen Paradigmas der Berichterstattung. W: Rundfunk und Fernsehen, 31, z. 3-4, 349-369.
- Weischenberg, Siegfried, 1992, Journalistik. Theorie und Praxis aktueller Medienkommunikation. Bd. 1: Mediensysteme. Opladen.
- Weischenberg, Siegfried, 1993, Journalistik. Theorie und Praxis aktueller Kommunikation. Bd. 2: Medientechnik, Medienfunktionen, Medienakteure. Opladen.
- Weischenberg, Siegfried, 1994, Journalismus als soziales System. W: Merten, Klaus; Schmidt, Siegfried J.; Weischenberg, Siegfried (Red.), Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen, 427-454.
- Wilhelm, Petra, 1995, Fachwörterbuch Kommunikationsdesign: deutsch-englisch; englisch-deutsch. Berlin.
- Witkowski Tomasz 1999 (Red.), Nowoczesne metody doboru i oceny personelu. Kraków.
- Woehe, Jens Marcus, 2000, Projekt-PR – eine bislang vernachlässigte Disziplin. W: Reineke, Wolfgang; Eisele, Hans, Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation. Heidelberg, 191-203.
- World corporate identity New York, New York 1990.
- Wright, P. L., 1998, Strategic management: concepts and cases. New York.
- Zentek, Sabine; Blase, Dieter, 2001, Handbuch Kommunikationsdesign. Berufspraxis. Ludwigsburg.
- Zerfaß, Ansgar, 1996, Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen.

Design

- Bauhaus – Dessau – Chicago – New York. Essen 2000.
- Baumann, Edwin, 1981, Planen und Gestalten einer Zeitschrift: ein Lern- und Arbeitsheft für Fachklassen der Druckindustrie – Kunstunterricht. Grafik Design, Visuelle Kommunikation, Reproduktion. Itzehoe.

Binder, Harald, 1977, Werbung, Verpackung, Design: Fakten und Materialien; Aspekte des Kunstunterrichts und der visuellen Kommunikation. Stuttgart.

Bürgel, Matthias; Walter Neumann, 2001, Screen-Design und visuelle Kommunikation: Gestaltung interaktiver Oberflächen. Heidelberg.

Droste, Magdalena; Ludewig, Manfred, 1992, Marcel Breuer Design. Köln.

Droste, Magdalena; Ludewig, Manfred, 1998 (Red.), Das Bauhaus webt. Berlin.

Die Hochschule für Gestaltung Ulm, ein Blick hinter den Vordergrund. Edition Axel Menges GmbH. 2000.

Die Metallwerkstatt am Bauhaus. Berlin 1998.

Droste, Magdalena, 1990, Bauhaus. Berlin.

Droste, Magdalena; Ludewig, Manfred, 1992, Marcel Breuer Design. Berlin.

Experimente – Bauhaus. Berlin 1988.

Fiell, Charlotte; Fiell Peter, 2000, Design des 20. Jahrhunderts. Köln.

Garner, Philippe, 1993, Eileen Gray. Design and Architecture. Köln.

Gevatter, Annette, 2002, Druckreif: ein Begleiter durch Satz, Repro, Papier, Druck und Verarbeitung. Ludwigsburg.

Godau, Marion; Polster, Bernd, 2000, Design Lexikon Deutschland. Köln.

Gropengießer, Anke, 1999, Fit fürs Internet. Ludwigsburg.

Horsham, Michael, 1996, Die Kunst der Shaker. Köln.

Krampen, Martin, 1986 (Red.), Umwelt, Gestaltung und Persönlichkeit: Reflexionen 30 Jahre nach Gründung der Ulmer Hochschule für Gestaltung. Hildesheim.

Lindinger, Herbert, 1991, Hochschule für Gestaltung Ulm. Berlin.

Mang, Karl, 1989, Geschichte des modernen Möbels. Stuttgart.

Maser, Siegfried, 1994 (Red.), Kommunikation und Design. Wuppertal.

McDermot, Catherine, 1999, Design museum. 20 wiek. Sztuka projektowania. Lesko.

Neumann, Claudia, 1999, Design Lexikon Italien. Köln.

Seckendorff, Eva von, 1989, Die Hochschule für Gestaltung in Ulm. Marburg.

Selle, Gert, 1997, Geschichte des Designs in Deutschland. Frankfurt/M.

Sembach, Klaus-Jürgen; Leuthäuser, Gabriele; Gössel, Peter, 1991, Möbeldesign des 20. Jahrhunderts. Köln.

Urban, Dieter, 1994, Text-Design: zur Gestaltung sprachlicher und bildsprachlicher Kommunikation. München.

Warncke, Carsten-Peter, 1990, De Stijl – Das Ideal als Kunst. Köln.

Weber, Klaus, 1992 (Red.), Die Metallwerkstatt am Bauhaus. Berlin.

Wingler, Hans M., 2002, Das Bauhaus – Weimar, Dessau Berlin und die Nachfolge in Chicago seit 1937. Berlin.

7. Spis ilustracji i ich źródeł

1. Przykład wiktoriańskiej ornamentyki – puchar srebrny pozłacany, figury oksydowane, projekt – Peter Bruckmann jr., 1893 [Selle 1997, 69].
2. Ekspres do kawy (1955, stal) i lampa Juno (1945, bakielit) w stylu opływowym [Selle 1997, 277 i Fiell/Fiell 2000, 673].
3. Krzesło nr 14 firmy Thonet (1867) [Mang 1989, 42].
4. Walter Gropius i Adolf Meyer – budynek fabryczny firmy Fagus w Alfeld (1911) [Droste/Ludewig 1992, 8].
5. Marcel Breuer – fotel B3, tzw. Wasilly (1925) [Droste/Ludewig 1992, 62].
6. Marianne Brandt – zestaw do kawy i herbaty MT 50-55a (1924), mosiądz wewnętrznie i zewnętrznie posrebrzany, uchwyty – drewno hebanowe [Weber 1992, 112].
7. Josef Hartwig – schachy (1924), Joost Schmidt – karta reklamowa [Droste/Ludewig 1992, 94].
8. Gerrit Rietveld – fotel czerwono-biały (1918-23) [Warncke 1990, 11].
9. Le Corbusier – fotel Grand Comfort Nr. LC2, szezlong Modell Nr. B306 i fotel Basculant Modell Nr. B301 (wszystkie – 1928) [Sembach/Leuthäuser/Gössel 1991, 114; Fiell/Fiell 2000, 410 i 412].
10. Gerrit Rietveld – dom Schröderów w Utrecht (1924) [Warncke 1990, 136].
11. Peter Hvidt i O. Mølgaard Nielsen – krzesła AX i stół (1950), listwy z drewna bukowego laminowane na mahoniowym rdzeniu, dla Fritz Hansen [Mang 1989, 125].
12. Arne Jacobsen – fotel Jajko (1959) i krzesło Model Nr. 3107 Series 7 (1955) dla Fritz Hansen [Mang 1989, 127].
13. Alvar Aalto – fotel Model 41 (1930-33), konstrukcja z laminowanego, wyginanego drewna brzoźowego, siedzisko z formowanego drewna warstwowego, oraz fotel Model 406 (1935-39), gięte drewno brzoźowe z gumową wyplatanką, obydwie dla Artek, Helsinki [Sembach/Leuthäuser/Gössel 1991, 123].
14. Charles Eames i Eero Saarinen – projekt krzesła (1940), pierwsza nagroda w konkursie Organic Design in Home Furnishings, Museum of Modern Art New York [Mang 1989, 22].
15. Charles Eames – fotel Nr 670 tzw. Lounge Chair oraz podnózek nr. 671 (1956) dla Herman Miller [Fiell/Fiell 2000, 230].
16. Eero Saarinen – Tulip Model Nr 150 (1956) dla Knoll International [Mang 1989, 145].
17. Harry Bertoia – Diamond, Modell Nr. 421LU (1950-52) dla Knoll International [Fiell/Fiell 2000, 110].
18. Otl Aicher – piktogramy sportowe (1972); Max Bill – zegary (1963 i 1959) dla Junghans [Fiell/Fiell 2000, 27; Godau/Polster 2000, 127].
19. Camillo Olivetti – maszyna do pisania M1 (1911) [Neumann 1999, 52].
20. Dante Giacosa – Fiat 500 Topolino (myszka, 1936) [Neumann 1999, 48].
21. Piero Bottoni – krzesło Lira (1934) dla Zanotta [Neumann 1999, 302].
22. Marco Zanuso – fotel Lady (1951) dla Arflex [Neumann 1999, 105].
23. Gio Ponti – krzesło Superleggera (1957) dla Cassina [Sembach/Leuthäuser/Gössel 1991, 178].
24. Andrea Branzi i Massimo Morozzi – fotel Mies (1969) dla Poltronova [Neumann 1999, 103].
25. Gionatan de Pas, Donato D'Urbino, Paolo Lomazzi, Carla Scolari – fotel Blow (1967), folia PCV; Cesare Paolini, Piero Gatti, Franco Teodoro – fotel Sacco (1968/69), wypełnienie z kulek z polistyrolu; obydwie dla Zanotta [Sembach/Leuthäuser/Gössel 1991, 204 i 202].
26. Memphis, Ettore Sottsass – Model 'Carlton' (1981), obiekt o funkcji ścianki działowej, pokrycie – plastikowy laminat [Sembach/Leuthäuser/Gössel 1991, 215].
27. Grupa Zeus, krzesło i zydł z serii Millepunte, projekt – Maurizio Peregalli (1984) [Neumann 1999, 358].
28. Dekonstrukcja, grupa Coop Himmelb(l)au – krzesło Vodöl (1989) dla Vitra [Fiell/Fiell 2000, 178].
29. Postindustrializm, Ron Arad – adapter Concrete Stereo (1984) dla One-Off [Fiell/Fiell 2000, 571].
30. Luke Pearson i Tom Lloyd – ruchome biuro Homer (na zdjęciu z krzesłem z drutu Modell Nr. 420 C Harry'ego Bertoia) dla Knoll International [Fiell/Fiell 2000, 389].